



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE MADRID



**ESCUELA TÉCNICA SUPERIOR DE INGENIERÍA Y
SISTEMAS DE TELECOMUNICACIÓN**

Impacto de las Redes Sociales Digitales en la Innovación y la Ventaja Competitiva – Un Estudio de Casos

MÁSTER EN INGENIERÍA DE SISTEMAS Y SERVICIOS PARA LA SOCIEDAD DE
LA INFORMACIÓN

Tutor: Dña. Margarita Martínez Núñez

Gabriel García Nieto

Febrero 2014





Agradecimientos

La realización de este trabajo ha sido posible gracias a la dirección de mi tutora, su orientación, ayuda y motivación han sido inestimables.

Mis agradecimientos a todos los que han participado en la elaboración del estudio, por haber depositado en mí su confianza y haberme dado la oportunidad de participar de su experiencia.

También agradecer a mis compañeros del Máster por todo el tiempo y trabajo compartidos durante este tiempo.

Gracias a mis tíos, mi primo, mi hermana y Elena, por sus ánimos, ayuda y motivación y en especial a mis padres, una vez más y como siempre me han dado todo su apoyo, a ellos les debo que haya llegado hasta aquí.



Índice

Agradecimientos	ii
Índice	iii
Resumen	viii
Summary	ix
1 Introducción	1
1.1. Introducción	1
2 Antecedentes	4
2.1. Introducción	5
2.1.1. Definición de web 2.0.	5
2.1.2. Aspectos sociales de la Web 2.0.	6
2.1.3. Colaborar en Red	7
2.1.4. Inteligencia colectiva e Interactividad	10
2.2. La Empresa 2.0	11
2.2.1. Comunicación Corporativa	11
2.2.2. Clientes en Red	12
2.2.3. La empresa y las Redes Sociales	12
2.2.4. Publicidad en las redes	15
2.3. Hacer negocios en Internet: e-Business	16
2.3.1. El cambio de propuesta de valor	18

2.3.2. Ventajas en la cadena de valor con el nuevo modelo de economía digital.	19
2.3.3. Intermediación.	20
2.3.4. Publicidad	20
2.3.5. Intermediario de Información	21
2.3.6. Venta	21
2.3.7. Suscripción	21
2.3.8. El Consumidor en Internet	21
2.3.9. Fidelizar en Internet	22
2.3.10. C.R.M.	24
2.4. Marketing y Publicidad 2.0	25
2.4.1. Cambiando la forma en la que el cliente se relaciona con el mercado	25
2.4.2. Marketing 2.0	25
2.4.3. La publicidad en Internet	26
2.5. Conclusiones	27
3 Las Redes Sociales Digitales en la Empresa	28
3.1. Introducción	29
3.1.1. Definición de ventaja competitiva	29
3.1.2. Tipos de ventaja competitiva	30
3.2. Capacidades de las RSD en la empresa	31
3.3. Ventaja competitiva adquirida	32
3.4. Riesgos de las RSD en la Empresa	37

3.4.1. Riesgo reputacional	37
3.4.2. Riesgo legal	37
3.4.3. Riesgo operacional	38
3.5. Desventaja Competitiva adquirida	38
3.6. Beneficios y Reducción de Riesgo	40
3.7. Conclusiones	42
4 Metodología del estudio de casos	45
4.1. Introducción	46
4.2. Definición	47
4.2.1. Método Cualitativo	47
4.2.2. Método Cuantitativo	47
4.3. Características	48
4.3.1. Ventajas y limitaciones del estudio de casos.	48
4.4. Evaluación Participativa	49
4.5. Clasificación	49
4.6. Selección del Método de estudio	51
4.7. Diseño del Estudio de Casos	51
4.7.1. Objetivo de la Investigación	52
4.7.2. Marco Teórico	54
4.7.3. Unidad y Nivel de Análisis	54
4.7.4. Selección de Casos	55

4.7.5. Estudio de cada caso	56
4.7.6. Modelo del Estudio de Casos	57
5 Estudio de Casos	59
5.1. Introducción	60
5.2. Muestra	61
5.2.1. Participantes	61
5.3. Cuestionario del Estudio de Casos	62
5.3.1. Modelo del Cuestionario	63
5.4. Resultados del estudio de casos	64
5.4.1. Aspectos Generales	65
5.4.2. Identificación e Interactuación	66
5.4.3. Ventajas y Beneficios	68
5.4.4. Metodología de trabajo	69
5.4.5. Actividad en las Redes Sociales	70
5.4.6. Participación en las Redes Sociales	72
5.4.7. Monitorización de la actividad en las RSD	72
5.4.8. Futuro de las Redes Sociales en la actividad empresarial	74
5.4.9. Conclusión de los participantes	74
5.5. Conclusiones	75
5.5.1. Objetivo de Análisis: Identificación y Afinidad	76
5.5.2. Objetivo de Análisis: Interacción y Fidelización	76

5.5.3. Objetivo de Análisis: Impacto en la Ventaja Competitiva	76
5.5.4. Reducción de Riesgo	77
6 Conclusiones	78
6.1. Introducción	79
6.2. Conclusiones Finales	81
7 Bibliografía	83
7.1. Referencias bibliográficas	84
Cuestionario del Estudio de casos	90
1. Bloque I: Aspectos generales	90
2. Bloque II: Identificación e interacción	91
3. Bloque III: Ventajas y beneficios	93
4. Bloque IV: Evaluación de Riesgos	96
5. Bloque V: Metodología de Trabajo y Políticas	97
6. Bloque VI: Actividad en las Redes Sociales	98
7. Bloque VII: Participación en las Redes Sociales	101
8. Bloque VIII: Monitorización de la actividad en las RSD	101
9. Bloque IX: Futuro de las RDS en la actividad profesional	102
10. Bloque X: Conclusiones	103

Resumen

Internet y las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones han transformado de manera notable la forma de relacionarse de las personas. Actualmente, la presencia de estas nuevas tecnologías está totalmente asumida e impacta en el día a día de millones de personas en todo el mundo. Dentro de este contexto se presentan las Redes Sociales Digitales como plataformas que han dado lugar a un cambio de mentalidad, creando una nueva forma de comprender y utilizar internet.

En este proyecto se ha llevado a cabo un estudio del fenómeno de las redes sociales dentro del mundo empresarial con el fin especificar su viabilidad como herramienta profesional dentro del sector de las TIC en términos de innovación, ventaja competitiva, y riesgo. El desarrollo de este trabajo se ha abarcado en dos partes principales: en primer lugar, un análisis teórico a cerca de las ventajas competitivas que puede ofrecer esta tecnología y cómo se puede traducir en valor real para una empresa. Y en segundo lugar un estudio de casos práctico donde se ha estudiado la experiencia de distintas empresas en el uso del *Social Media*.

Previo a la implementación de estos puntos, este estudio se ha enmarcado dentro del mundo de las TIC, presentando conceptos como la web 2.0, los tipos herramientas que pueden ser aplicadas por la empresa y modelos de negocio que se presentan en Internet.

La finalidad de este trabajo consiste en presentar qué factores de los expuestos de manera teórica generan ventaja competitiva y beneficio o por el contrario, desventaja y riesgo a la empresa, apoyándose en las conclusiones obtenidas a través del estudio de casos.

Summary

Internet and Information and Communication Technologies have remarkably transformed the personal relationship. Thus, these technologies are completely assumed and affect to the daily life of millions of people. Under this context, is presented the Digital Social Media as platforms which have changed the global mindset triggering a new way of understanding and using the Internet.

In this project, has been carried out a study of the Social Media within the professional TIC world, aimed to specify its viability as working tool in terms of innovation, competitive advantage and risk. The implementation has been covered in two main parts: First, a theoretical analysis about the competitive advantage which this technology could offer and how it can become into real value for a company. And secondly, a Case Study in order to analyze different company's experiences in the use of Social Media and providing empirical support to the obtained conclusions in the theoretical part.

In addition, before develop these two points, the project has been integrated in the TIC's field, meeting concepts as Web 2.0, different kinds of internet-based tools which can be used by a company and business models based on the information technologies.

1

Introducción

1.1. Introducción

Internet y las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones han transformado de manera notable la forma de relacionarse de las personas. Actualmente, la presencia de estas nuevas tecnologías en la vida cotidiana está totalmente asumida e impacta en el día a día de millones de personas en todo el mundo. Esta evolución tecnológica ha modificado el modo de comunicarse a distancia generando la posibilidad de una interacción constante e inmediata.

Dentro de este contexto se presentan las Redes Sociales Digitales como plataformas formadas por personas o entidades conectadas por algún tipo de relación común, como se podrá ver más adelante, estas estructuras han dado lugar a un cambio de mentalidad que ha supuesto una nueva forma de comprender y utilizar internet.

Pero los usuarios de las RSD no solo comparten experiencias y se relacionan con los demás, sino que además, expresan abiertamente sus gustos y tendencias, exponiendo su propia identidad. Como se concluye en el artículo Las Redes Sociales del Instituto Nacional de Tecnologías Educativas [1]: *“Las redes sociales on-line las crean los usuarios a través de las posibilidades de uso que ofrecen los servicios de Internet”* [2].

Al contrario de otros canales más tradicionales donde se tiene únicamente un tipo de comunicación unidireccional, el *Social Media* ofrece la oportunidad de tener experiencias interactivas en un modo de comunicación bidireccional. Los usuarios de las redes sociales pueden interactuar en tiempo real y directamente tanto con los creadores de contenidos, los autores de las distintas publicaciones, y desde luego con los demás usuarios de las plataformas donde naveguen.

Esta comunicación cruzada que tiene lugar en las plataformas sociales es precisamente el motor de esta revolución. Se dispone de la oportunidad de contactar con cualquiera en cualquier momento. Esta característica ha alterado la forma de actuar de los consumidores que antes, con los medios tradicionales, atendían de manera pasiva a medios donde no tenían la capacidad de expresar su opinión o compartir sus experiencias. Ahora, individuos y grupos disponen de una nueva habilidad de opinar a través de un medio lleno de potencial en donde cualquiera puede convertirse en moderador, editor de contenidos, creador, productor y distribuidor.

Por tanto, se dice que las redes sociales tienen la capacidad de proveer las cuatro Cs de la web interactiva: Compartir, Comunicar, Conversar y Cooperar. De esta manera, se permite a los propios usuarios generar contenidos, editarlos en función de sus intereses y compartirlos con sus contactos.

A través de los canales de comunicaciones online, la viralidad y la prescripción han cobrado protagonismo, como demuestran diversos estudios al afirmar que en la interacción con otras personas a través de RSD se habla en muchas ocasiones de

marcas. Por ejemplo, en la plataforma de microblogging (Twitter) el 20% de los *tweets* contiene referencias a alguna marca [3]. Además, la posibilidad de compartir en redes sociales ya es algo fundamental que el consumidor tiene aceptado, por lo que las marcas deben tenerlo muy en cuenta.

A pesar de la popularidad que han alcanzado las RSD, la gran mayoría de las empresas no se unieron a ellas de manera inmediata, en un primer momento se dedicó tiempo a observar y valorar su potencial. Pero cuando la primera oleada de compañías se unió, estas se anticiparon de manera significativa en un nuevo modelo de negocio totalmente nuevo que se encontraba sin explotar. Sin embargo, otras se mantuvieron inmóviles en algunos casos por falta de información, desconocimiento de este tipo de tecnología o porque no se entendía en qué podría beneficiarse la empresa.

Esta reacción de desconfianza se debió en un primer momento a que las redes sociales suponen un canal que rompe con la mentalidad de los medios tradicionales a los que las empresas estaban acostumbradas.

Es de gran complejidad para las empresas utilizar los nuevos canales de comunicación digital dentro de un contexto de marketing tradicional ya que las relaciones entre clientes son dinámicas y están cambiando constantemente, por lo que las estrategias clásicas no pueden abordar esta tecnología y es necesario desarrollar una nueva mentalidad de trabajo que permita adaptarse a ella. De hecho, las conversaciones que se dan en las plataformas sociales dan lugar a un nivel de inmediatez y un tipo de intimidad que hoy en día es imposible con los medios tradicionales de marketing

Por este motivo, se ha experimentado un cambio radical de la cultura empresarial, ahora hay que escuchar y relacionarse con los clientes, que forman parte de la compañía, están integrados en ella, y escuchándoles bien y actuando con transparencia, pueden dar la clave del éxito.

Las redes sociales online son cada día más utilizadas por las organizaciones como soportes en los que llevar a cabo sus estrategias de marketing, publicidad, y soporte, al permitir a la empresa conversar con sus clientes actuales y potenciales. El consumidor se coloca, de este modo, en el centro de la relación con las marcas y, ahora más que nunca, de él depende el éxito empresarial.

“El crecimiento exponencial de las redes sociales ofrece a las empresas la oportunidad de participar en conversaciones con millones de usuarios en todo el mundo cada día.” [4]. Por este motivo, Internet se ha convertido en un medio idóneo para personalizar mensajes, fragmentar audiencias, interactuar con los consumidores, ofrecerles soporte y satisfacer así sus expectativas como clientes, es por ello que actualmente cuenta con un 12% del total de la inversión publicitaria. La creación de comunidades en torno a la marca en las redes sociales online facilita la construcción de *branding*, buena imagen de marca y además sirve como canal de fidelización.

Ante esta nueva situación que se presenta a la empresa, cada vez cobra más importancia la búsqueda de la eficacia en la comunicación a través de mensajes personalizados y relaciones individualizadas: la información sobre el cliente se convierte en el valor estratégico que va a marcar las diferencias en la gestión de las organizaciones. Los anunciantes cuentan ya con numerosas ventajas gracias a las redes sociales, entre ellas tener más afinidad con su público, ajustarse mejor a los diferentes perfiles, obtener gran notoriedad al menor coste, medir a tiempo real la efectividad de este tipo de acciones y obtener un buen retorno de la inversión publicitaria. Perfiles profesionales como *Community Manager*, son cada vez más demandados por las empresas, como aquella persona responsable de sostener las relaciones de la empresa con sus clientes en el ámbito digital, gracias al conocimiento de los planteamientos estratégicos de la organización y los intereses de los clientes.

Pero como toda nueva tecnología, tiene importantes inconvenientes; con las redes sociales se presenta un nuevo mundo de privacidad, seguridad, propiedad intelectual y otros riesgos legales.

Por tanto, y a pesar de que las compañías están aceptando que es realmente importante estar presente en este nuevo marco tecnológico, existe una importante falta de comprensión sobre las redes sociales, lo cual supone invertir tiempo y recursos en un medio que es desconocido, del que no se entiende su funcionamiento y en muchos casos puede ser imprevisible.

En este proyecto se ha llevado a cabo un estudio del fenómeno de las redes sociales dentro del mundo empresarial con el fin especificar su viabilidad como herramienta profesional dentro del sector de la TIC en términos de innovación, ventaja competitiva, y riesgo.

El desarrollo de este trabajo se ha abarcado en dos partes principales: en primer lugar, un análisis teórico a cerca de las ventajas competitivas que puede ofrecer esta tecnología y cómo se puede traducir en valor real para una empresa. Y en segundo lugar un estudio de casos práctico donde se ha estudiado la experiencia de distintas empresas en el uso del *Social Network*.

Previo a la implementación de estos puntos, este estudio se ha enmarcado dentro del mundo de las Tecnologías de la Información, presentando conceptos como la web 2.0, los tipos herramientas que pueden ser aplicadas por la empresa y modelos de negocio, marketing y publicidad que se presentan en Internet.

La finalidad de este trabajo consiste en presentar qué factores de los expuestos de manera teórica generan ventaja competitiva y beneficio o por el contrario, desventaja y riesgo a la empresa, apoyándose en las conclusiones obtenidas a través del estudio de casos llevado a cabo.

2

Antecedentes

2.1. Introducción

La web 2.0 es la transformación de las antiguas aplicaciones tradicionales en una evolución focalizada en satisfacer las demandas de un usuario final que ya no permanece estático. En el nuevo esquema de la Web 2.0, la información y los contenidos se producen directa o indirectamente por los usuarios del sitio Web de forma que prima la interacción y se demanda una continua actualización de estos.

Se puede afirmar que no se trata de un cambio principalmente tecnológico, sino fundamentalmente de tipo social, es decir, al hacer referencia a la web 2.0 se hace alude más a una actitud que a una tecnología específica.

2.1.1. Definición de web 2.0.

La palabra web 2.0 denomina a la segunda generación de webs que se fundamentan en la producción de contenidos creados y distribuidos por los propios internautas que utilizan la red. En 2004, Tim O'Reilly, fundador de O'Reilly Media, fue quien acuñó el concepto de Web 2.0

Los principios sobre los que descansa el diseño de la Web 2.0 [5]:

- La web como plataforma: Todas las herramientas de la web 2.0 están basadas en que tanto el software como el contenido están alojados en Internet y no en el disco duro del ordenador del usuario. Este es el fundamento de la web interactiva, donde el usuario abandona el rol de único de consumidor y adopta el de productor y consumidor de contenidos.
- Aprovechar la inteligencia colectiva: Todas las páginas web 2.0 están a disposición del usuario. La suma de conocimientos y actividades en los entornos web, genera un resultado final superior a la suma de las inteligencias o aportaciones individuales.
- Gestión de Base de Datos como competencia básica: En la era de internet, la correcta gestión de las bases de datos implica la superioridad con respecto a la competencia.
- Fin del ciclo de actualizaciones de software: El software se entrega como un valor añadido o aspecto diferenciador y competitivo, pero no como un producto a la venta. Las actualizaciones ya no son periódicas sino continuas y se utiliza para ello a los propios internautas que tienen que asumir un papel activo en la implantación de dichos software.

- **Modelos de Programación Ligeros:** Las herramientas 2.0 facilitan agregar online contenidos y cambiar los diseños de la interface de las diferentes páginas web a través de plantillas y protocolos simples y ligeros. Ya no es necesario un software muy pesado y de difícil uso para poder tener presencia en Internet.
- **El software no limitado a un solo dispositivo:** Esto supone que tenemos acceso a internet, y se puede hacer una comunicación interactiva, en cualquier lugar y en cualquier momento.

Todo esto conlleva a la interacción, experiencias enriquecedoras para el usuario. Lo que servirá para abrir un nuevo canal de relación para la empresa.

Web 2.0 parte de la concepción de la Web como una plataforma en la que los productos se convierten en servicios *online* que son ubicuos al permitir el acceso a los mismos desde cualquier conexión a Internet, así como "portables" en el sentido de que son accesibles desde distintos tipos de dispositivos.

Como se ha dicho anteriormente, la Web 2.0 es más una transformación conceptual que una revolución tecnológica ya que se trata de una forma distinta de utilizar las tecnologías ya existentes. Este grupo de tecnologías tiene como meta implantar aplicaciones y funciones más ágiles y sencillas de usar y que el internauta se convierta en productor de contenidos dentro de la web, al poder subir él mismo sus propios contenidos y opiniones con lo que enriquecerla.

2.1.2. Aspectos sociales de la Web 2.0.

La aparición de la web 2.0 no solo ha posibilitado una forma diferente en la manera en que el internauta se conecta con la red sino que además ha forzado a las empresas en general y a aquellas que se dedican a la comunicación en particular, a pararse a estudiar la manera de cambiar la forma en que se comunican con sus audiencias y públicos objetivos.

La generalización y cotidianeidad que internet ha adquirido en el mundo de hoy en día y sus ilimitados ofrecimientos en cuanto a capacidades y opciones, ha llevado al nacimiento de lo que se han venido a llamar micro medios.

I. Publicidad

Un área de la comunicación que afronta un incierto futuro es la de la publicidad. Toda la amplia gama ofertada de contenidos de la red hace que las audiencias estén muy repartidas y segmentadas. En este contexto no es viable presentar una campaña publicitaria convencional con mensajes masivos a una gran audiencia. Aun así, la segmentación de

dicha audiencia abre la posibilidad de unos mensajes más concretos dirigidos a un público mucho más específico.

II. Comunicación corporativa

Otra de las áreas del mundo de la comunicación que se ha visto afectada por esta nueva forma de trabajar dentro de la red es la comunicación corporativa. La aparición de Internet supuso un gran cambio en la concepción de estrategias de comunicación corporativa, se abría una nueva ventana desde donde la empresa podía comunicarse al mundo, pero de una manera cercana y personalizada con sus públicos.

La web 2.0 ha dado una nueva vuelta de tuerca a dichas estrategias y la empresa ya no solo debe tener un escaparate donde mostrarse al mundo sino que debe aprovechar las herramientas participativas para conseguir conversar con el cliente. Lo más destacable es centrar el protagonismo en el cliente, dándole la posibilidad de realizar preguntas, comentarios y tenerle informado sobre el día a día de la empresa.

2.1.3. Colaborar en Red

Se puede definir el trabajo colaborativo como todos aquellos procesos que se llevan a cabo por un grupo en su empeño por alcanzar sus objetivos, para lo cual utilizarán una serie de aplicaciones y programas específicamente creados para dar soporte y facilitar el trabajo en colaboración.

I. Trabajo colaborativo:

Poco a poco han ido surgiendo unos nuevos paradigmas de trabajo en equipo, que exigen y mantienen una organización del trabajo colaborativa donde el trabajo se produce en comunidad que se auto gestiona. Esta forma de trabajar poco a poco va tomando una enorme relevancia y protagonismo.

Ante este panorama, que ya se produce dentro de la empresa actual, las redes colaborativas de la web 2.0 vienen a facilitar aún más este nuevo paradigma del trabajo, ofreciendo un entorno que facilita la cooperación, la interactividad, la colaboración y el aprendizaje de cada uno de sus participantes, mientras se afanan en la consecución de sus objetivos y construyen gracias a sus sinergias un proyecto en común.

Gracias a estas nuevas aplicaciones y a sus propiedades facilitadoras de la participación, las organizaciones pueden contar con entornos virtuales en los que sus empleados tienen la posibilidad de poner en común sus aprendizajes o, simplemente, sus conocimientos relacionados con su sector, fomentando así una formación continua más fluida y significativa.

Estos entornos participativos, deben ser alimentados y potenciados por la propia empresa como foros de intercambio, donde se produzca la nueva forma de gestionar el saber en las organizaciones, simplemente facilitando y alentando el intercambio de opiniones y experiencias entre los empleados, así cada usuario se podrá enriquecer de los conocimientos de otros con el objetivo común de aumentar el valor del trabajo de nuestra empresa.

Las aplicaciones web más conocidas y utilizadas para llevar a cabo estos intercambios de conocimientos y para el trabajo colaborativo propiamente dicho, son los Wikis.

A nivel corporativo, muchas empresas han empezado a utilizar aplicaciones internas, donde cada uno de sus trabajadores puede acceder y modificar sus calendarios, la evolución de sus proyectos laborales, editar y compartir documentos, acceder a las agendas de sus compañeros e incluso organizar eventos teniéndolos en cuenta.

Otras compañías incluso han recurrido a la creación de “wikis corporativas”, donde cada trabajador tiene su propia página donde los compañeros puntualmente pueden acceder para conocer los procedimientos concretos, las herramientas necesarias o los miembros de su equipo que pueden trabajar de manera colaborativa.

II. Herramientas Colaborativas

La web 2.0 proporciona un valor fundamental que son sus herramientas aprovechables para realizar trabajo colaborativo. De estas herramientas se pueden destacar las siguientes por su representatividad y popularidad de uso:

- **Software colaborativo (groupware):** Los softwares colaborativos son un conjunto de programas que ayudan a coordinar y relacionar el trabajo de diferentes miembros de un equipo en un solo proyecto. En otras palabras se trata de aplicaciones que facilitan el trabajo en equipo y contribuyen a que personas que están localizadas en puntos geográficos distantes entre sí, puedan trabajar a la vez, ya sea directamente o de forma anónima, a través de las redes. Los distintos terminales de trabajo como pueden ser ordenadores, tablets, terminales móviles, etc., están interconectadas entre sí bien mediante internet, bien mediante una intranet o red exclusiva corporativa, esta última opción es la más empleada por las empresas, ya que este tipo de software trabaja con datos de alta privacidad y en algunos caso se trata de un valioso activo para las empresas que los manejan. Dos de los ejemplos de software colaborativo que están siendo más empleados actualmente son 5pm [6] y Teambox [7]
- **Blogs:** Los blogs son uno de los estándares más significativos de la web. 2.0, y lo son justamente por el amplio abanico de posibilidades que ofrecen, ya que un blog sirve como:

- Elemento de publicación
- Elemento de conversación
- Elemento de generación de influencia

Así pues, los blogs pueden convertirse en una herramienta muy útil para mejorar la comunicación con los clientes y reforzar determinadas acciones de marketing.

- Redes Sociales: Si hay una de las redes colaborativas que realmente se está convirtiendo en un fenómeno que crece cada día más, son las Redes Sociales. Se utilizan tanto como herramienta de comunicación tanto interna, como externa con los clientes para comunicarse con ellos, conocerlos mejor y fidelizarlos. Una clasificación global puede ser:
 - Redes sociales corporativas: Últimamente se está comenzando a originar redes sociales con fines productivos y comerciales. Estas redes se utilizan tanto para entablar relaciones y fluidificar la comunicación entre empresas B2B (*business to business*) como para potenciar la interactividad entre los propios empleados. Las redes sociales corporativas, en su mayor parte se utilizan para la comunicación interna, compartir archivos o datos, conocer reuniones, estado de proyectos o fechas de lanzamiento de productos. La vista se está poniendo ahora en que esta redes sociales corporativas tengan un carácter más amplio haciendo redes corporativas mixtas entre empresas o incluso invitando al cliente a contribuir en ellas. Algunas empresas que han creado redes sociales corporativas con éxito son Nike o IBM.
 - Redes sociales abiertas: El éxito de plataformas como Facebook [8] o Twiter ha abierto un mundo de nuevas posibilidades en el marketing y la comunicación corporativa.

En la **Figura 2.1**, se muestra la gran cantidad y diversidad de RSD que existen según una clasificación realizada por la agencia Ethority en 2010 [9]:

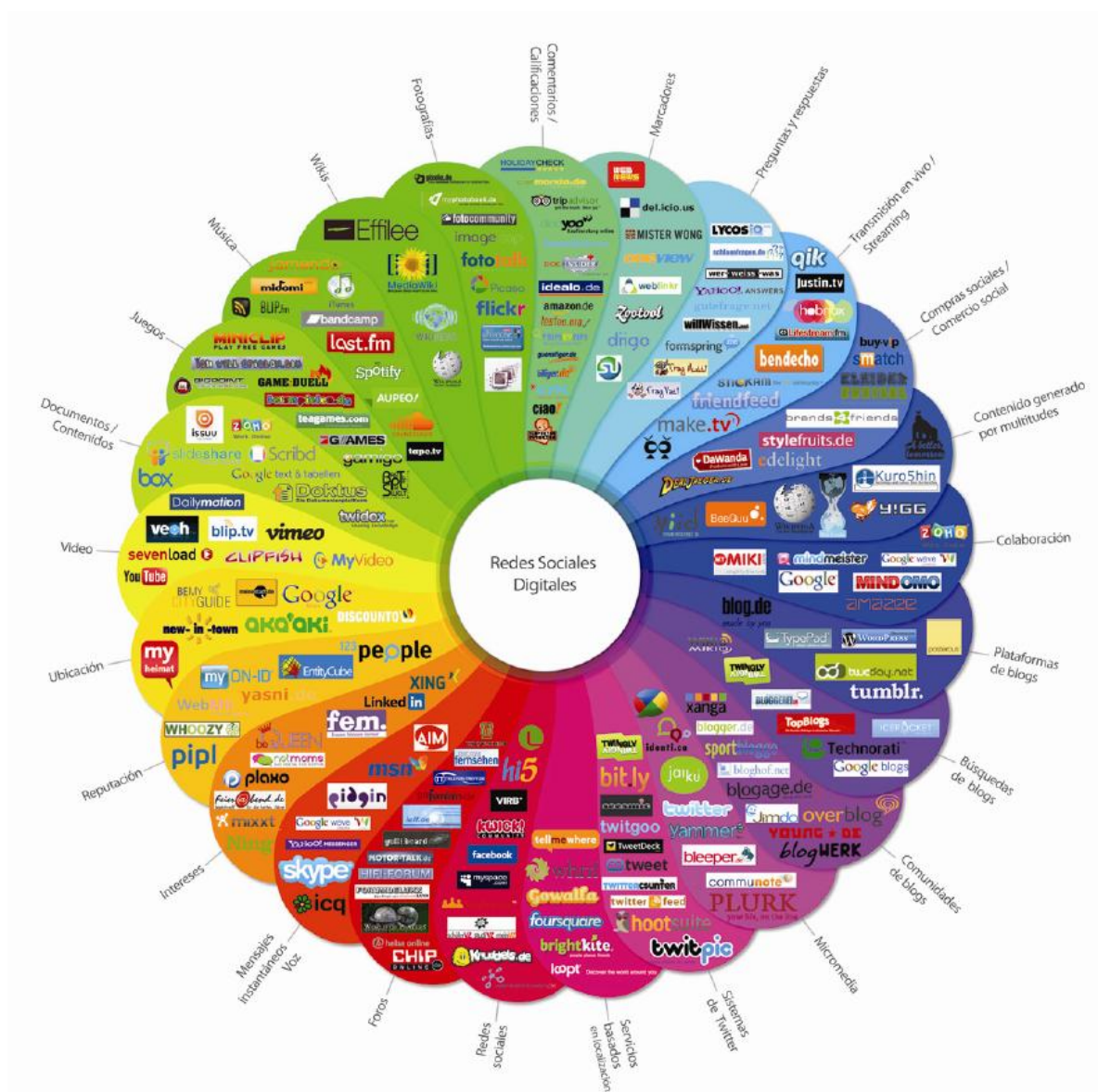


Figura 2.1: Clasificación de las Redes Sociales

2.1.4. Inteligencia colectiva e Interactividad

La inteligencia colectiva parte de la idea fundamental de que cada persona sabe acerca de algo, por tanto nadie tiene el conocimiento absoluto. Pero si se consigue incluir a más personas y fomentar la participación de estas para que compartan lo que saben se estará más cerca de tomar mejores decisiones acerca del futuro.

I. La inter-creatividad.

La inter-creatividad trata de cómo ser capaces de hacer tareas nuevas, diferentes y mejores a las anteriores, mediante la interacción de diferentes personas.

La inter-creatividad implica que se utilice la red de forma activa, no se trata sólo de adquirir conocimientos de los demás, consultando documentos, leyendo blogs, o viendo vídeos y tampoco es sólo aportar lo que uno sabe o conoce, aportando documentación a la red, sino que se trata en definitiva de crear e innovar.

El salto cualitativo, está en ser conscientes del potencial colaborativo que facilita el uso de las TIC en la red.

Esta forma de creación colectiva respalda la idea de que la cooperación y la libertad de información pueden favorecer la innovación en mayor medida que la competencia y los derechos de propiedad. Así la inter-creatividad, la solidaridad y el bien común son consideradas banderas en el proceso de creación de la red.

2.2. La Empresa 2.0

2.2.1. Comunicación Corporativa

En 2001 se publicó el *Manifiesto ClueTrain* [11] que se conoce como el libro por excelencia que define el papel de la empresa en Internet. Son una serie de tesis que definen la nueva forma de enfocar la empresa hacia sus consumidores. Todas parten bajo la premisa que “los mercados son conversaciones”.

Detrás de muchas de estas tesis se esconden muchos de los principios en los que se basa la comunicación corporativa online, las principales tesis se exponen a continuación:

- Los mercados son conversaciones.
- Los mercados se componen de seres humanos, no de sectores demográficos.
- Las conversaciones en red hacen posible el surgimiento de nuevas y poderosas formas de organización social y de intercambio de conocimientos.
- Inmunidad a la publicidad.

La aparición de las herramientas 2.0 ha obligado a los equipos de comunicación corporativa a replantearse sus estrategias y modelos de comunicación. La mayoría de empresas utiliza un modelo de comunicación lineal, es decir, informa a su público potencial sobre sus productos, servicios y promociones pero sin crear un vínculo con ellos, lo que se considera un envío unidireccional de información.

Pero este modelo en muchos casos ha perdido su impacto y con él su poder, por tanto se debe buscar un modo de evolucionar y buscar una nueva forma de comunicarnos con nuestros públicos.

Con la generalización, popularización e involucramiento de los públicos en internet, la comunicación empresa/cliente empieza a estar basada en la conversación dejando de lado la interrupción. Se habla con el consumidor en el sitio donde se encuentra y este, está en Internet, blogs, redes sociales, micro blogs y está allí utilizando toda la variedad de dispositivos que utiliza para conectarse

Así pues, uno de los objetivos de cualquier departamento de comunicación debe ser adaptarse y sacar el máximo provecho posible a las herramientas y oportunidades que ofrece la web 2.0.

Pero ahora se ha de dejar de perseguir para empezar a atraer, se debe involucrar de tal manera a tus públicos con la marca que se cree un vínculo emocional y no sólo comercial. Es una técnica persuasiva, el cliente se siente mucho más involucrado y unido a algo, cuando se ha ayudado a crear este algo.

Por tanto la empresa de hoy en día no puede permitirse, si pretende mantener o aumentar su cuota de mercado, seguir realizando un marketing basado en “yo-mi” y debe comprometerse con una nueva forma de interactuar haciendo un marketing basado en “nosotros”, en lo “nuestro”, en la búsqueda de un intercambio una colaboración y con un cliente participativo y el medio que permite esta posibilidad es internet.

2.2.2. Clientes en Red

La tecnología nos facilita que, los individuos que hasta ahora han estado interactuando en pequeños grupos o que han actuado como consumidores individuales ahora puedan compartir, puedan hablar, puedan generar una opinión compartida. Lo que antes se hacía en pequeñas reuniones de personas conocidas, ahora se realiza a nivel mundial y con ello se consigue tres resultados: comunicación poniendo en común conocimiento y vivencias, generar comunidad debido a la ayuda desinteresada entre individuos y cooperación.

2.2.3. La empresa y las Redes Sociales

Dentro de las redes sociales, las relaciones pueden ser de distinta naturaleza. Están compuestas por usuarios sin conocimientos técnicos ni expertos, que distribuyen contenidos relacionados a sus propios intereses.

Las redes sociales suelen ser utilizadas por los propios usuarios para difundir contenidos de otros portales, desplegando “puentes” con otros *website* como son los. *Blogs*, *wikis*, *podcasts*, sitios de simulación y otros programas de interacción, y que permiten la participación y difusión de contenidos como textos, imágenes, videos producidos por los usuarios.

Desde un punto de vista profesional, se pueden clasificar de la siguiente manera:

- **Redes sociales Horizontales:** Son aquellas dirigidas a todo tipo de usuario y sin una temática definida. Se basan en una estructura de celdillas permitiendo la entrada y participación libre y genérica sin un fin definido, distinto del de generar masa. Los ejemplos más representativos del sector son Facebook, Orkut, Identi.ca, Tuenti.
- **Redes sociales Verticales:** Están concebidas sobre la base de un eje temático agregador. Su objetivo es el de congregar en torno a una temática definida a un colectivo concreto.
- **Redes sociales Verticales Profesionales:** Están dirigidas a generar relaciones profesionales entre los usuarios. Los ejemplos más representativos son Xing y LinkedIn. Todas las redes sociales profesionales ofrecen más o menos las mismas funcionalidades pero con diferentes enfoques. Todas ofrecen una versión gratuita y otra de pago, donde obtener más facilidades e información. Los perfiles son muy similares a un curriculum vitae.

De esta manera, las empresas pueden enfocar su presencia en las redes sociales de diferentes maneras.

I. Creación de un perfil corporativo

Se puede crear un perfil de una empresa o de algún producto o servicio concreto. De esta manera, los usuarios se podrán identificar con dicha empresa y “hacerse amigos” suyos. Así pues, es positivo que una marca reúna algunos valores con los que se puedan ver reflejados dichos usuarios.



Figura 2.3: Perfil corporativo de Cisco en LinkedIn [12]

II. Creación de un grupo de interés

Una empresa puede crear un “grupo” para agregar a personas interesadas en la organización, producto o servicio. En estos grupos, los usuarios podrán conversar sobre el producto, servicio o marca de manera que se podrán extraer conclusiones de los intereses del público potencial así como mejorar el feedback con los clientes.

III. Segmentación de mercado

Las redes sociales permiten segmentar los perfiles de los usuarios según diferentes variables: sexo, edad, conversaciones cruzadas, contenido de las conversaciones, etc. Más que segmentación puede llamarse microsegmentación. En la medida que los usuarios se identifican aportando sus datos personales, de contacto, etc. Esta información bien aprovechada puede convertirse en una fuente de conocimiento de gran valor.

Gracias a estas aplicaciones se puede realizar campañas de marketing específicas según el público al que se quiera dirigir. La forma de publicidad en las redes sociales es distinta a la que se hace en otros medios. La publicidad se fragmenta y llega directamente a su público objetivo. Así, por ejemplo, una compañía aérea puede insertar su mensaje publicitario dentro de la comunidad de los aficionados a los viajes y conseguir antes el impacto deseado.

IV. Realización de encuestas

Las redes sociales tienen herramientas que permiten realizar sondeos de mercado antes de la incorporación de un nuevo producto o recopilar información durante el desarrollo de nuevos servicios.

V. Atención al cliente

Responder a comentarios, y opiniones crea una experiencia con los clientes. En las redes sociales se puede mantener a los clientes informados sobre el día a día de una organización: nuevos productos, promociones, actos públicos, etc.

Una tipo de herramienta que las empresas vienen incorporando en sus procesos son aplicaciones de geoposicionamiento como Foursquare [13], las cuales, están basadas dispositivos móviles que facilita la interacción de los usuarios con su red de confianza y

los diferentes entornos y sitios que estos visitan. Esto significa que plataformas como Foursquare promueven que los usuarios se registren en la red de cada establecimiento, comercio o empresa, cada vez que se esté en él.

Cuantas más veces se realice un “*check-in*” en el mismo establecimiento, más puntos podrán obtener, puntos que posteriormente se pueden canjear por aquello que ofrezca el establecimiento: promociones, descuentos, etc. Además, sirve también para que los “amigos” puedan saber dónde se está y dejar opiniones y valoraciones acerca de los sitios.

Vista esta filosofía de trabajo que ya está siendo todo un éxito (ya se han alcanzado los 3 millones de usuarios registrados), las empresas han visto una gran oportunidad de negocio y se han apuntado a estas redes, consiguiendo en muchas ocasiones, importantes beneficios.

2.2.4. Publicidad en las redes

Se pueden realizar muchos tipos de acciones publicitarias dentro del marco de estas plataformas, desde los tradicionales *banners*, hasta al patrocinio de contenidos o la creación de eventos. Pero lo más interesante de este nuevo tipo de comunicación es que el propio consumidor también lanza su propio mensaje a favor de las marcas. Es él quien confía en determinados productos y servicios y lo hace convirtiéndose en fan de diferentes marcas y las recomienda a sus “amigos”.

Hacer publicidad en las redes sociales supone un nuevo concepto, una publicidad creativamente distinta, “*se podría decir que se trata de publicidad que no parece publicidad*” [14].

La nueva publicidad deja de ser un mero vehículo de información para convertirse en el propio mensaje; el valor en sí mismo. La nueva publicidad no parece publicidad porque, además de eso, es contenido. Un contenido que va más allá de la transmisión de un mensaje, para ser una acción, un elemento de comunicación que debe generar atracción por sí mismo. A demás si en las redes sociales se hiciera publicidad al uso, seguramente no se generaría interés,

Del mismo modo, el público que utiliza estas redes sociales es un público muy segmentado y específico, por tanto, el anunciante se asegura que su publicidad llegará al que es exactamente su público objetivo

2.3. Hacer negocios en Internet: e-Business

Desde los comienzos de internet hasta hoy, los consumidores han evolucionado y con ellos sus hábitos de consumo. La utilización de las TIC se ha convertido en un requisito imprescindible para todas aquellas empresas que quieran mantener una proyección en el futuro, se puede decir que el modelo económico actual es muy diferente de aquel que vio los inicios de internet.

Es destacable el cambio de la Economía Tradicional a la Economía Digital en 10 grandes mutaciones:

- **El Conocimiento.** Hoy en día si hay realmente un valor importante, un activo fundamental para las empresas ese es el conocimiento. Lo que tradicionalmente se centraba en la mano de obra, el capital y las propiedades. Ahora se levanta como una economía basada en el conocimiento y la información.
- **La Digitalización.** En la economía tradicional se gestionaba la información de manera analógica, ahora se tiene un modelo donde la información está concentrada en los medios digitales.
- **Virtualización.** Por tanto si la información esta digitalizada, los espacios físicos pasan a un segundo plano y son los espacios virtuales donde se produce la actividad.
- **Molecularización.** La producción de información a través de las redes electrónicas, atiende cada vez más las necesidades individuales y particulares de cada persona de forma inmediata.
- **Menos intermediarios.** Las redes digitales descartan los intermediarios y su coste añadido. El fabricante se puede poner en contacto directamente con el cliente sin necesidad de solicitar los servicios de distribuidores y comercializadores.
- **Convergencia.** Los nuevos sectores clave convergen en los medios que utilizan para su comunicación, para crear contenidos y para distribuirlos. Porque todos utilizan las TIC y la web 2.0. Empresas de software, servicios o contenidos son las que tienen más valor para el consumidor.
- **Innovación.** Los productos han reducido su ciclo de vida de manera drástica. Si en la economía tradicional un producto tenía un ciclo con una duración de 2 a 3 años de vida, ahora los productos tienen un ciclo de vida de 3 meses. La constante innovación es una consecuencia y la causa al mismo tiempo de este cambio, las nuevas tecnologías favorecen el conocimiento, y este empuja a la

innovación, de manera que la innovación en sí se convierte en una constante, para no quedarse obsoleto. Por tanto, la empresa que quiera competir en el mundo actual debe: adaptar sus estrategias empresariales y comerciales en relación a la utilización, aprovechamiento y optimización de las nuevas tecnologías, potenciando así la informática, las comunicaciones en todos los ámbitos y el flujo de información relevante para su tarea.

- Personalización. El cliente es el centro de todo, es el eje alrededor del que se mueve la nueva forma de hacer negocios. Mientras en el modelo tradicional El cliente es anónimo, no se sabía quién compraba y se realizaba una producción en masa, ahora se realiza una individualización en masa. La organización comercial debe estar constituida por *Consumer Managers* más que de *Product Managers*. Se impone un conocimiento profundo del cliente, datos características, preferencias y detalles de interacciones anteriores. El objetivo principal es satisfacer las necesidades del cliente, de manera que los productores deben crear bienes específicos que reflejen las necesidades y gustos de los consumidores individuales.

El cliente debe ser el eje del negocio. Bajo este nuevo paradigma cada cliente es un mercado exclusivo, y se debe estar capacitado para atender las necesidades de nuestro consumidor y complacer sus deseos.

- Inmediatez. Las conversaciones y los negocios de la nueva economía, se desarrollan en tiempo real. Los datos fluyen rápidamente, las empresas deben responder a las demandas de los clientes tan rápido como se producen. El *feed-back* con los clientes es inmediato y cuestiones fundamentales como pedidos, facturas o bases de datos se actualizan al momento gracias a la digitalización de la información. La importancia de las empresas ya no se mide por su tamaño sino por su capacidad de reacción, la agilidad de su innovación y cómo maneja las comunicaciones. No es raro ver como hoy en día una pequeña estructura supera en agilidad a enormes y arcaicas estructuras.

La empresa actual responde en tiempo real. Tanto a nivel de *feed-back* a las demandas del cliente como a nivel organizativo interno, la empresa debe tener una capacidad de reacción inmediata.

- Globalización. Las distancias geográficas ya no son un problema. Un negocio se puede llevar a cabo independientemente del lugar donde se ubique o el lugar donde se encuentren sus clientes y también lo hará con independencia del tamaño de la empresa, ya no es necesario ser grande para comerciar en todo el mundo. Los posibles clientes son todos los habitantes del planeta.

Liberarse de las barreras y límites físicos que suponían los antiguos medios de comunicación. Un escenario globalizado es el objetivo que se debe perseguir pues ya no es costosa la internacionalización de un negocio.

Para que estas características que hoy conceden sus rasgos a la economía, hayan llegado a ser lo que son, se han tenido que producir los siguientes acontecimientos:

2.3.1. El cambio de propuesta de valor

Los nuevos principios de valor añadido emanados de la nueva forma de hacer negocios, el *e-business*, se resumen 5 reglas básicas [14]:

- Organización virtual. La organización virtual ya no es una organización vertical tan típica del modelo tradicional, ahora es más interesante trabar acuerdos de cooperación con empresas que destaquen en aspectos concretos y con esta relación puedan suponer una aportación clara en la cadena de valor, otorgando mayor flexibilidad y ligereza al negocio, así como una mayor eficacia. Presentan un nuevo modelo mucho más horizontal.
- Los activos. Los activos realmente beneficiosos en la nueva generación de negocios en red, vienen reflejados por la propiedad intelectual y la estrecha relación con el cliente y no tanto por activos físicos. Esto permite abaratar los costes y con ello el precio del producto y/o aumentar los márgenes.
- Límites tamaño. Las capacidades físicas de un negocio ya no tienen nada que ver con los beneficios que obtiene, pero para la empresa que ha decidido desarrollarse en el medio electrónico lo que realmente adquiere importancia es la agilidad y capacidad para generar innovación, la propiedad intelectual con la que se cuenta, la habilidad para aprovecharse de la información que se recoge y lo estrechas que se mantengan las relaciones con el cliente. Esto es lo que realmente es beneficioso hoy en día y convierte en un negocio fuerte. Una empresa pequeña puede tener tantos beneficios como una gran empresa.
- Acceso a la información. El acceso a la información es un hecho, todo el mundo tiene la capacidad de acceder a ella, la creatividad, la capacidad de innovar, es lo que va suponer la diferencia fundamental para que sea elegido por el cliente en lugar de la competencia.

Pero además la información que se aporta, supone un arma fundamental para reaccionar a tiempo ante el mercado: permite conocer lo que está haciendo la competencia, profundizar en el conocimiento de la clientela para tener más claro lo que demanda y manejar información acerca de proveedores, intermediarios y distribuidores.

Con lo que aumentan las posibilidades de elección y las probabilidades de escoger correctamente.

- Mercados. Los mercados se crean y se destruyen con gran rapidez. Un competidor novel se puede introducir a gran velocidad en un mercado y todo el mundo debe continuar innovando constantemente si es que desean ampliar su radio de acción. El concepto de valor ofrecido al cliente ha cambiado. Mientras que anteriormente se valoraba solo el producto final, actualmente se amplía a toda la experiencia que rodea al producto o servicio: desde la selección a la entrega, pasando por el pedido y el servicio de atención al cliente.

2.3.2. Ventajas en la cadena de valor con el nuevo modelo de economía digital.

- Logística interna: Con el nuevo modelo de e-economía potenciado por las TIC, la recepción, almacenamiento, control y distribución interna se virtualiza y por consiguiente se agiliza. Esto implica una disminución del tiempo empleado en realizar los pedidos, albaranes o facturas y en la agilidad con la que se maneja la documentación.
- Producción: La producción ahora está automatizada, con lo que por lo general suele redundar en un aumento de la misma, más con menos esfuerzo y menor coste. Esto permite la reducción de los precios, la reducción de los tiempos de producción y la reducción de los tiempos de espera del cliente ajustando la producción al máximo con respecto a la demanda. Los riesgos y la inversión previa disminuyen.
- Logística externa: Gracias a las aplicaciones, que gestionan la logística de las transacciones electrónicas, se puede ahorrar recursos y tiempo y garantizar un servicio a medida de cada necesidad.
- Marketing y ventas: A nivel de ventas, las TIC posibilitan relaciones estrechas con el cliente. El cliente puede acceder y contactar mediante numerosos canales, uno de ellos la tienda virtual, con las que se disminuyen los costes referentes a intermediarios y se podrá hacer investigaciones de mercado a los clientes y preguntarles directamente a cerca de la satisfacción que le producen nuestros productos y servicios.

En cuanto al marketing, es un medio para la promoción con muchas posibilidades, es un gran escaparate y un ágil medio de comunicación donde se

puede hacer tanto publicidad como relaciones públicas. Se podrá dar información y valor al cliente y proporcionarle experiencias con la marca y la empresa tendrá la oportunidad de entablar relaciones de persona a persona, aunque sea una de ellas una persona jurídica. Del mismo modo, se podrá ofrecer nuevos servicios en tiempo real, contestar a dudas e incluso agilizar la atención al cliente.

- Servicio: Las compañías pueden aprovechar la red para tramitar las prestaciones posventa.

2.3.3. Intermediación.

Los intermediarios, aunque como se ha dicho, disminuyen su presencia debido a las nuevas tecnologías, no desaparecen, de hecho continúan existiendo y adaptan su función a las nuevas tecnologías. Lo que hace un intermediario es poner en contacto a vendedores con los consumidores, puede haber intermediarios tanto en los negocios entre empresas B2B, como entre empresa y consumido final B2C como entre consumidores C2C, por ejemplo Agentes de búsqueda, Agente de transacciones [15] o Centro comercial en línea.

2.3.4. Publicidad

Lo que realmente ofrecen estas páginas son algún tipo de servicio generalmente gratuitos, pero los ingresos los obtienen con los espacios publicitarios que ofertan, que resultarán más o menos apetecibles para los anunciantes que quieran publicitarse en ellas dependiendo de la audiencia que las visite y del contenido que tengan. Esta es la piedra angular del comercio electrónico. Los ingresos de estas páginas proceden de la promoción de los productos y servicios de otras empresas mediante mensajes publicitarios (*banners*, etc).

Se puede destacar dos formas diferentes de negocio en este sentido:

- Publicidad genérica: se incorpora en páginas generalistas como los de los buscadores
- Publicidad específica: está relacionada con el contenido de la web en la que se pretende publicar.

2.3.5. Intermediario de Información

Internet, provee fundamentalmente información y la información que más les interesa a las empresas es la relativa a los usuarios, estas empresas recogen información y tendencias de compra de los internautas para luego venderla.

Gracias a estos intermediarios se pueden realizar campañas de marketing personalizadas y las empresas pueden diseñar nuevos productos y servicios en función de los intereses de los potenciales consumidores. En definitiva se trata de sitios web que venden la información que ellos mismos logran recoger, las empresas que suelen hacer esto son aquellas empresas que ofrecen *hosting* gratuito a cambio de disponer de los hábitos de navegación y compra de sus usuarios.

2.3.6. Venta

Se trata de empresas que venden productos o servicios, pero lo hacen a través de internet. Puede que se trate tanto de un fabricante que ha decidido utilizar la red para ahorrarse intermediarios, o un intermediario que opera a través de la red. Es el modelo de negocio más usado hoy en día dentro de la web y es también el que utilizan las administraciones públicas. .

Venta On-line. Son empresas que venden exclusivamente on-line, solo operan en Internet y venden al detalle determinados productos. Se trata de tiendas virtuales y un claro ejemplo sería *www.amazon.com*

2.3.7. Suscripción

Es un esquema de comercio que usan los distribuidores de servicios. De esta forma los internautas tendrán que pagar una cuota estipulada todos los meses o al año para tener la posibilidad de utilizar los servicios y contenidos del proveedor. Este modelo se usa para tener acceso a bases de datos, juegos en línea, etc.

2.3.8. El Consumidor en Internet

Debido al nuevo entorno donde se produce la relación comercial, el consumidor electrónico mostrará una serie de características que lo diferencian del consumidor offline, como son:

- Tener acceso a mucha información.
- Conocer el valor de la información. Porque está habituado a manejarla a través de la navegación y compra en red.
- El poder de la comunidad. Uniéndose consigue mejores precios, o incluso forzar el desarrollo de nuevos productos que mejoren las ofertas que ya existen.

Las características interactivas de la web han posibilitado un fenómeno inédito en cualquier otro medio: la participación del consumidor en la realización y difusión de los propios mensajes publicitarios de las organizaciones

El consumidor adopta un papel activo gracias a las herramientas digitales cada vez más sencillas de utilizar (y al alcance de un mayor número de usuarios) que le permiten montar y manipular imágenes, vídeos y sonidos en un acto de creación multimedia popularizado como nunca antes había sido posible en ningún otro medio.

2.3.9. Fidelizar en Internet

La fidelización es el proceso por el cual un cliente permanece fiel, es decir comprando asiduamente un producto o servicio concreto de una marca determinada, de una manera constante duradera o periódica. La fidelización pretende tornar cada venta en el comienzo de la siguiente. Intenta alcanzar una relación sólida y duradera en el tiempo con los clientes finales de los productos que comercializa.

Cuando la empresa diseña su estrategia de fidelización, busca como objetivo que sus clientes estén satisfechos de forma que continúen adquiriendo sus productos o servicios y si es posible que aumenten su volumen de compra, comprando más o potenciando las ventas cruzadas.

Los sistemas de retención y motivación son un pilar básico para mejorar el éxito de las compañías, ya que consiguen altos niveles de satisfacción de clientes y colaboradores. El avance de las nuevas tecnologías, y en particular de Internet en los últimos años, hace indispensable la utilización de este medio como eje principal de comunicación para los proyectos de incentivación.

Para que un cliente permanezca fiel, es necesario basarse en una buena experiencia previa, es decir, en la satisfacción de las necesidades del cliente. (Facilidad para comprar, producto de calidad, entregas adecuadas, asesoramiento fiable, servicio postventa, etc.). Es imprescindible para ello conocer al cliente.

Una nueva vía de desarrollo de este tipo de acciones son las redes sociales, donde se han producido crecimientos nunca vistos, tanto en su faceta orientada al ocio, como en una orientación más profesional, como LinkedIn.

Algunas empresas están empezando a implementar acciones 2.0 para empleados, mediante el uso de herramientas de comunicación como Yammer [16] (sistema microblogging) y redes sociales internas para compartir conocimiento, o aplicaciones CRM 2.0 que se verán a continuación. Gracias a estas aplicaciones sociales e interactivas, la comunicación es mucho más rápida, directa y por supuesto menos costosa, lo cual permite incrementar el número de impactos frente a proyectos únicamente off-line, que por los costes que lleva asociado al marketing directo, no nos permite ni llegar a públicos objetivos más amplios ni con tanta frecuencia.

Con este tipo de acciones de fidelización se busca la mejora de la satisfacción y retención del cliente/empleado, en consecuencia deben establecerse medios que generen esa colaboración y fidelización. Algunos conceptos clave a tener en cuenta a la hora de desarrollar programas de incentivos son:

- Identificar el perfil del consumidor y conocer sus preferencias y gustos.
- Fijar objetivos que se quieran recompensar: deben estar valorados en función de la complejidad y esfuerzo necesario para alcanzarlos.
- Decidir los incentivos y combinarlos. Adaptándolos al perfil del cliente y siendo alcanzables por este.
- Realizar desarrollos sencillos para los participantes: de modo que mantenerse informados y al día de la evolución del programa no les suponga un esfuerzo o aprendizaje complejo.
- Promocionar el programa a través de otros sitios web corporativos, intranet, red social o cualquier medio interactivo que nos permita llegar al target. Aprovechar también los medios off line.
- Ofrecer rapidez en la concesión de incentivos.
- Transmitir la misma imagen y valores.

2.3.10. C.R.M.

La fidelización de los clientes es una de las bases del éxito de una empresa en internet. El cliente debe ser gestionado como un elemento fundamental de la empresa. El CRM parte del marketing relacional, que pretende crear un nexo de unión, de dependencia recíproca entre la empresa y el consumidor, que suponga el fortalecimiento de las relaciones entre ambos y las suponga fuertes y estables a largo plazo.

El C.R.M. (*Costumer Relation Management*, Gestión de Relación con Clientes) [17] utiliza las nuevas tecnologías para conocer más a fondo a los clientes y aprender sobre ellos, con esa información adaptarse mejor a sus demandas y fortalecer la relación para que sea perdurable en el tiempo.

El CRM es una estrategia de negocio que está apoyada en la tecnología, para perseguir con ello:

- La fidelización del consumidor.
- El cuidado de las relaciones con los consumidores
- La mejora de la satisfacción de los mismos.
- La selección de clientes que puedan suponer un valor a largo plazo.

Para ello se sirven de:

- El conocimiento y comprensión de sus necesidades.
- La personalización de la estrategia de marketing.
- La gestión adecuada de la información que proviene del cliente.

Un CRM, reúne toda la información sobre el cliente, datos personales, productos que adquiere, el importe por el que los compra, la frecuencia de compra, el lugar o canal de compra, respuesta a las acciones comerciales, etc.

Asimismo, el marketing relacional, el CRM 2.0 [18], es un concepto amplio y ampliado del concepto original de relación con el cliente, a través de Internet

2.4. Marketing y Publicidad 2.0

2.4.1. Cambiando la forma en la que el cliente se relaciona con el mercado

Sólo se puede hablar de marketing cuando los clientes deciden satisfacer sus necesidades por medio del intercambio. Con la aparición de internet y la utilización de la red para comerciar, esta relación de intercambio, cambia por las siguientes razones:

- El cliente puede escoger entre un enorme número de alternativas.

Un cliente que utilice la red, puede acceder a una gran cantidad de información, y a productos comercializados por un número cada día más creciente de organizaciones diferentes. Esto obliga que la compañía que quiera ser la elegida debe satisfacer las necesidades del cliente lo más rápidamente posible y de la manera más personalizada posible, porque el cliente puede comparar aquellos aspectos de los productos y servicios que le interesen y recabar opiniones de sus grupos sociales, de expertos o prescriptores y decidir comprarle a la competencia solo con levantar el dedo.

- Con internet el poder del cliente aumenta.

El cliente puede compartir y generar información creando corrientes de opinión, el cliente puede ser la mejor y la peor de las publicidades que la empresa puede tener, porque hablará de los productos con libertad, creará en torno así colectivos de compra para conseguir mejores precios del vendedor y definirá claramente que producto está dispuesto a adquirir y cuál no.

Por tanto en internet se dan tanto clientes reales como clientes potenciales, y además se amplía el mercado pudiendo llegar a clientes a nivel mundial, accediendo ahora, a mercados que antes eran vetados por encontrarse geográficamente lejanos. Ahora las fronteras serán tecnológicas, no se accederá a aquellos consumidores a los cuales no haya llegado la cobertura de red.

2.4.2. Marketing 2.0

El Marketing Online es el conjunto de tácticas y estrategias para atraer al consumidor dentro del marco de Internet, con una nueva oferta de oportunidades y herramientas.

El e-marketing, también denominado marketing interactivo o web marketing, tiene como objetivo la incorporación y usos de los sistemas y tecnologías de la información a la práctica del marketing. Esto implica todas las funciones del marketing, aunque habitualmente se focaliza la atención en dos objetivos:

- Comunicativos: Tanto dentro de la propia organización como en la comunicación con socios estratégicos, clientes y otros públicos de interés.
- Comerciales: Pensando fundamentalmente en sitios de comercio electrónico.

El e-marketing puede ser contemplado como un modelo integral en el que no sólo se persiguen objetivos comunicativos y comerciales, sino que permite implementar acciones de desarrollo de producto, estudios de mercado y permite incrementar las relaciones con los consumidores y otros públicos de interés de manera beneficiosa para la organización.

2.4.3. La publicidad en Internet

La publicidad en Internet ha sido definida como *“cualquier contenido de carácter comercial disponible en Internet que es diseñado por las empresas para informar a los consumidores sobre un producto o servicio”* [19].

Uno de los principales rasgos definitorios de la publicidad en internet, es el hecho de unir la fase publicitaria de comunicación y la de venta, ya que en internet una vez visto el anuncio puede acceder directamente a la tienda virtual

Las principales características de la publicidad en Internet son:

- El tipo de concepto. La era de la publicidad unidireccional, que se basa en el concepto *push*, que está orientado hacia un público pasivo se está acabando. La estrategia *push* se basa en “empujar” el mensaje hacia el consumidor y es el concepto, como hemos dicho, de la publicidad tradicional. La estrategia *pull* se basa en la atracción del consumidor. Es el propio consumidor el que accede voluntariamente a la información que suministra el anunciante, según este modelo, no basta con poner una página en la red o un anuncio y esperar que alcance al público al que se pretende llegar, sino que es necesario atraer al consumidor hacia el mensaje.
- La bidireccionalidad. Hasta el momento, la publicidad ha sido unidireccional, es decir el anunciante elegía lanzar su mensaje hacia una audiencia, conseguir una retro alimentación respecto a esa comunicación era difícil y costoso. Pero internet elimina esta limitación, ya que es posible recibir, comentarios sugerencias, dudas, etc. de inmediato y además desde distintos medios, la web, el correo electrónico, las redes sociales o los blogs.
- La publicidad se convierte en un híbrido. Y es que la publicidad en internet se combina con otras disciplinas como es la investigación de mercados y las

Relaciones Públicas. Así un anuncio puede ayudar a recoger comentarios e información de los clientes. Pero la manera de hacer publicidad en las redes sociales está mucho más cercana a las RRPP, que a la pura publicidad.

- Nuevas posibilidades devenidas del formato multimedia. Video, audio, animación, interactividad, el único problema es encontrar el punto de equilibrio entre diseño y funcionalidad.
- La segmentación del público objetivo. Está tremendamente segmentado identificado y reconocido y todo esto es una información que se proporciona voluntariamente. Y esto es precisamente otro rasgo diferenciador, ahora el público objetivo toma la iniciativa, y participa activamente, busca información y la produce y además está constantemente en contacto con otros.
- Interactividad. Como consecuencia a ese interés demostrado por el usuario que debe realizar un mayor esfuerzo para interesarse por el mensaje, se puede lograr un mayor nivel de comprensión del mensaje. Este esfuerzo debe ser necesariamente recompensado por el anunciante que debe satisfacer al usuario en sus requerimientos informativos. Es decir debe proporcionarle contenidos de calidad.
- Incentivos. A cambio de la exposición publicitaria.

2.5. Conclusiones

En este primer capítulo se ha podido hacer un acercamiento global a las tecnologías 2.0 aplicadas al mundo empresarial y haciendo especial referencia a las redes sociales y sus distintas variantes. Con las posibilidades que se ofrecen se abre un nuevo mundo de relación, comunicación, innovación y participación del que se desconoce aún en gran medida su funcionamiento y potencial y que necesita ser explorado y evaluado por las empresas.

Este será el cometido del próximo capítulo, estudiar el funcionamiento del *social media* dentro del mundo profesional, poder entender su potencial y sus riesgos y conocer las claves para aplicar a la actividad diaria de la empresa los beneficios que aporta reduciendo los riesgos que se puedan presentar.

3 Las Redes Sociales Digitales en la Empresa

3.1. Introducción

La presencia en internet es un requisito necesario para la gran mayoría de las empresas hoy en día, no solo como un medio de intercambiar información o servir como un canal de datos que permita comunicarse entre distintas sedes u otros lugares geográficos, sino como una ventana al exterior, un espacio donde darse a conocer, atraer público y realizar nuevas relaciones tanto con clientes, proveedores y otras compañías.

Los avances de la web 2.0 pueden proporcionar en este sentido un gran abanico de posibilidades ya que permite a las corporaciones estar presentes en el mismo lugar donde convergen y comparten experiencias un gran número de usuarios que día a día dan a conocer sus gustos y preferencias y además pueden actuar como promotores de la propia marca. Una de estas posibilidades es el mundo del *social media*. Desarrollar estrategias de negocio dentro en las redes sociales es una de las actividades que se están llevando a cabo de manera más enérgica por parte de muchas empresas, pero cabe valorar si es un ejercicio realmente beneficioso para la empresa o únicamente se realiza por la inercia que supone estar al mismo nivel que el resto de competidores.

De este modo, la manera de discernir si las redes sociales aportan valor o no a una empresa es descubriendo y valorando las ventajas y desventajas competitivas que van a generar. Por tanto, en primer lugar se va a definir el concepto de ventaja competitiva y sus tipos:

3.1.1. Definición de ventaja competitiva

Una empresa posee una ventaja competitiva cuando tiene alguna característica diferencial respecto de sus competidores, que le confiere la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellos, de manera sostenible en el tiempo. Esta particularidad ha de ser diferencial, es decir, ha de ser única. En el momento en que los competidores la posean deja de ser una ventaja. La ventaja competitiva otorga a la empresa una posición de monopolio parcial, en el sentido de que debe ser la única empresa que disponga de dicha propiedad.

La característica que constituya la base de la ventaja competitiva debe ser apreciada por los consumidores o clientes de la empresa. No se trata, únicamente de ser diferente, sino de ser mejor en un ámbito donde los clientes representan el papel de juez. Una ventaja no percibida o no valorada por los clientes no constituye realmente una ventaja.

3.1.2. Tipos de ventaja competitiva

Para entender las posibles fuentes de ventajas competitivas puede acudir al propio concepto de beneficio. Éste se obtiene como diferencia entre lo que están dispuestos a pagar los clientes por el producto o servicio que ofrece la empresa y los costes en los que ésta incurre para poder ponerlos a su disposición. En consecuencia, el beneficio puede crecer bien por un aumento en lo que los clientes están dispuestos a desembolsar o bien por una reducción de costes.

Así, según el modelo de ventaja competitiva según Porter [20] se pueden tomar acciones ofensivas o defensivas con la finalidad de hacer frente a las corporaciones competitivas con éxito. Defiende que existen tres fuentes de ventaja competitiva:

- **Liderazgo en coste:** La ventaja en costes significa que la empresa es capaz de operar con los costes más bajos del sector. Se trata de la capacidad para gestionar todas sus actividades de manera que los costes de elaborar y vender cada unidad de producto, sean más reducidos que los de cualquier competidor. Aunque dicho producto o servicio no sea mejor, ni cuente con ningún atributo especial, existirán consumidores cuyo principal factor por el que decide sus compras sea el precio. La obtención de este tipo de ventajas supone orientar todos sus recursos y capacidades hacia la reducción de costes, manteniendo, claro está, unos niveles mínimos de calidad del producto o servicio.
- **Ventaja en Diferenciación:** La ventaja en diferenciación implica que la empresa posee una propiedad diferencial que las demás no tienen. Se trata de incorporar algún atributo específico a los productos o servicios que ofrece la empresa, de manera que se genere un monopolio parcial, referido exclusivamente a ese atributo.
- **Enfoque:** Lograr el enfoque significa que la empresa sea más eficaz en un segmento o grupo de segmentos, esta eficacia tiene dos variantes, enfoque por costes o por diferenciación dependiendo de la estrategia en la que se base para lograr ventaja competitiva.

	Bajo Coste	Diferenciación
Objetivo Global	Liderazgo en costes	Ventaja en Diferenciación
Objetivo Concreto	Enfoque en Coste	Enfoque en Diferenciación

Tabla 3.1: Tipos de ventaja competitiva

Una vez se conozcan las ventajas y desventajas competitivas que aportan las RSD, por parte de la compañía, queda evaluar ambas y considerar si dedicar recursos para llevar a cabo una actividad profesional constante dentro de estas plataformas va a generar beneficios.

Para poder estudiar este fenómeno y ser capaces de decidir si la actividad en las redes genera valor real a la empresa, este capítulo se ha dividido de manera que en primer lugar se estudien las características positivas que supone estar presente en el *social network* y qué ventajas competitivas pueden derivar de su aplicación. En segundo lugar se verá qué riesgos entraña para la empresa y cómo estos se pueden convertir en desventajas competitivas. Por último, queda comparar ambas partes y poder así saber cómo obtener beneficios de las ventajas y reducir las desventajas que se presenten en caso de participar en el mundo de las redes sociales.

3.2. Capacidades de las RSD en la empresa

En este apartado se van a presentar qué características disponen las redes sociales que al ser aplicadas a la actividad empresarial pueden generar valor. Según cómo se empleen estas capacidades, una empresa podrá obtener mejores ventajas y llegar de manera más efectiva al público objetivo. Los beneficios básicos que de manera global puede aportar el social media a una compañía son:

- **Rápida respuesta Online a rumores y percepciones negativas:** las redes sociales suponen un medio ideal para contrarrestar noticias virales o negativas sobre la empresa
- **Divulgación de noticias e información:** Con las RRSS se dispone de un canal muy efectivo para llegar a una gran cantidad de público, que pueden ser clientes actuales o potenciales, inversores, accionistas, etc.
- **Recursos Humanos:** La búsqueda de empleados y captación de talento por parte de los departamentos de RRHH de las empresas está experimentando un notable crecimiento dentro de las redes sociales, tanto para ofertar empleos, buscar perfiles de aspirantes al empleo o encontrar información acerca de una persona en concreto.
- **Soporte y atención al cliente:** las empresas pueden crear blogs para establecer contacto con clientes y proveedores y ofrecer información sobre los productos y servicios. Además se puede conseguir *feedback* por parte de clientes, expertos y proveedores, etc.

- Promociones e incentivos: Ofrece la posibilidad de aumentar la fidelización de los seguidores o clientes con los servicios y productos mediante incentivos como descuentos en precio.
- Marketing “boca-oreja”: las compañías pueden proporcionar sus productos a *bloggers* populares con un gran número de seguidores para que hagan una valoración, aunque este método puede resultar favorable si su valoración es positiva o desfavorable en caso contrario, lo cual puede suponer un riesgo para la empresa.
- Medio de comunicación libre: Los medios de comunicación social son libres. Para las plataformas básicas, el único coste directo es en capital humano, la cantidad de tiempo que una empresa está dispuesta a invertir para participar en las redes sociales.
- Mejora del tráfico: Los medios de comunicación pueden ayudar a mejorar la cantidad de accesos al sitio web de la corporación o producto, haciendo que sea menos dependiente de los motores de búsqueda.
- Preferencias de los clientes: Las redes sociales ofrecen una gran fuente de información personal de los clientes, en estas plataformas los usuarios expresan libremente sus gustos y opiniones y dicha información supone un valor muy importante a la hora de estudiar las preferencias sobre un servicio o producto y poder mejorarlo y planificar campañas de marketing más eficaces.

Cuando una corporación está presente en el *social network*, se decide por emplear estas capacidades y realizar un seguimiento de los resultados que derivan de su uso, se podrá determinar si para una empresa determinada generan ventajas reales. De la misma manera dependiendo del sector o la especialidad en el que integre dicha empresa, se podrán tener otra serie características más específicas que igualmente pueden crear beneficios.

Las ventajas competitivas generadas a partir de los puntos que se han tratado en este apartado son las planteadas a continuación.

3.3. Ventaja competitiva adquirida

Una vez se conocen qué características convierten el uso de las plataformas sociales online en una herramienta beneficiosa para las corporaciones, queda estudiar cómo se pueden transformar estos beneficios en ventajas competitivas que realmente permitan diferenciar a la empresa o hacerla más eficaz. A continuación se va poder analizar

cuáles son las ventajas competitivas que derivan de las capacidades y avances de las redes sociales en la actividad profesional.

En el contexto de las TIC, si una marca dispone de un recurso característico que es poseído por numerosos competidores, este en sí no puede ser una fuente de ventaja competitiva, por tanto, disponer de él o estar presente de la misma manera que el resto de firmas no supone ningún valor diferencial para la empresa.

Aplicando esta afirmación a las redes sociales, una compañía puede emplear los avances que ofrecen las distintas aplicaciones web para implementar sus estrategias, llevar a cabo acuerdos con distintas entidades, impulsar la venta de un producto o demostrar el liderazgo en costes, pero el mero hecho de estar presente en las redes sociales no implica ningún tipo de ventaja para una marca. Teniendo en cuenta que con seguridad los competidores estarán presentes en la web y que emplearán los mismos recursos, queda preguntarse cómo se puede generar ventaja competitiva a través de un medio compartido por todos.

Para saber si una determinada actividad o estrategia puede otorgar ventaja a la empresa hay que formular tres preguntas que respondan con el siguiente diagrama de flujo:

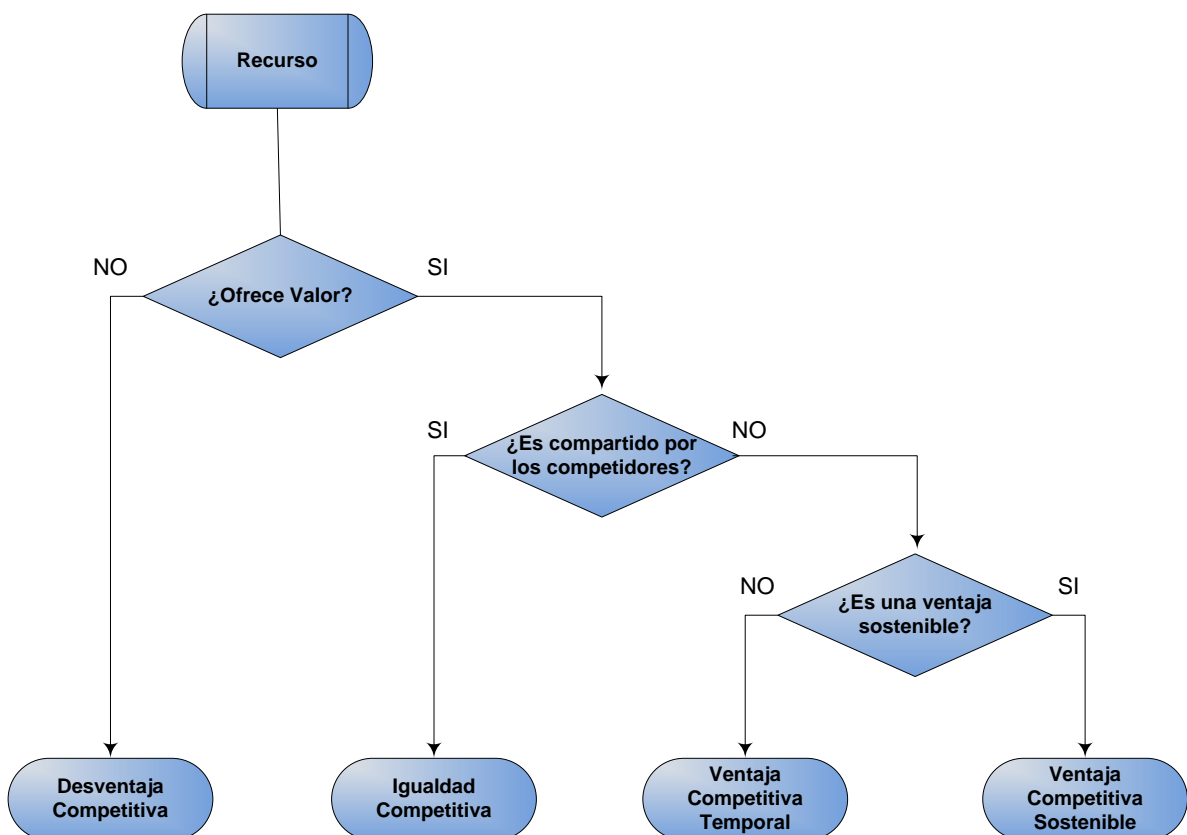


Figura 3.1: Diagrama de modelo de ventaja competitiva

La primera pregunta sería si una determinada capacidad o recurso de los mencionados en el punto anterior añade valor a la empresa, en caso negativo, entonces se hablará de desventaja competitiva, si la respuesta es positiva, en todo caso no será un aspecto negativo y se podrá seguir a la siguiente cuestión.

La segunda pregunta es si un recurso o capacidad es compartido y empleado por los demás competidores de la misma manera o si por el contrario, se trata de una nueva actividad o se ha realizado un uso novedoso o distinto de un recurso. En este punto, al menos se dispondrá de igualdad competitiva si todos disponen de él o en caso de suponer una diferenciación con respecto a la competencia se podrá plantear la tercera pregunta.

Por último queda preguntar si dicha cualidad o recurso es fijo o eventual. Si se habla de una característica fija, se dispondrá de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. En caso de ser eventual, se tendrá de una ventaja temporal.

Sabiendo cómo detectar y valorar qué actividades pueden crear ventaja competitiva, a continuación se va a estudiar cuáles son las ventajas generadas en el uso de las redes sociales a través de sus principales fortalezas.

Cuando se pretenden desarrollar actividades de marketing dentro de internet, las redes sociales pueden ser fácilmente empleadas para crear estrategias y campañas a costes muy reducidos y que además pueden tener un efecto viral con mayor expansión que en cualquier otro medio.

Por otra parte, el empleo de las vías de comunicación de las redes sociales permite hacer llegar el mensaje a un amplio público objetivo, permitiendo presentar la información y a la propia empresa a clientes, proveedores, otras empresas y empleados. También sirve como un eficaz monitor de las tendencias que se siguen. Ser capaz de monitorizar y medir la propia marca permite conocer qué se está diciendo sobre la compañía o sobre los productos en internet lo cual ofrece una ventaja competitiva: ofrecer información a través de las comparaciones entre la imagen de la empresa que tienen los clientes contra la que se puede tener desde dentro o la que poseen los competidores y que va a ofrecer la oportunidad de realizar decisiones sobre cómo se ofertan los productos, precios, calidad, preferencias de los clientes, etc. Además esta actividad de monitorización permite crear perfiles de clientes y seguidores que permitan ajustar los productos que se oferten y las campañas de una forma más precisa.

Crear un perfil corporativo en distintas plataformas y tener una alta actividad dentro de ellos proporciona valor a la imagen de la empresa y ayuda a construir una reputación dentro del sector de especialización en el que se mueva. Este factor puede crear una clara diferencia competitiva con respecto a los competidores ya que generar presencia y mantener una alta actividad en las redes creará expectación por la empresa y hará

llegar los productos o servicios a otros usuarios que de otra manera no lo hubieran conocido.

Además da la oportunidad de conectar entre los mismos participantes y seguidores, sobre todo cuando se realizan campañas entre público situado en distintos puntos geográficos lo que permite a la empresa crear un lugar de contacto donde puedan coincidir, intercambiar puntos de vista, opiniones, y *feedback* mutuo. Esto, además va a dar lugar a que la propia compañía adquiera información sobre la valoración externa que se tenga, así como de sus clientes.

Una de la capacidades de la web 2.0 que ha revolucionado la gestión de la información es la capacidad de transporte de datos en tiempo real. Este hecho, aplicado al mundo del *social network*, va a permitir que con muy poco o ningún retardo, la empresa puede proporcionar respuestas y soporte a clientes. Si una empresa es capaz de realizar un servicio de soporte e interacción con una brevedad superior a los competidores, se crea un importante factor de ventaja competitiva.

Por otro lado, las redes sociales, en especial aquellas dedicadas al ámbito profesional que se han presentado en capítulos anteriores, permiten atraer personal cualificado conectando con universidades y otras organizaciones profesionales donde se incrementa la presencia de la empresa, se dé a conocer y permita encontrar empleados especializados de una forma más efectiva en costes y más interactiva que los anuncios de empleo tradicionales. Estas plataformas web permiten además realizar un primer filtrado de los posibles candidatos.

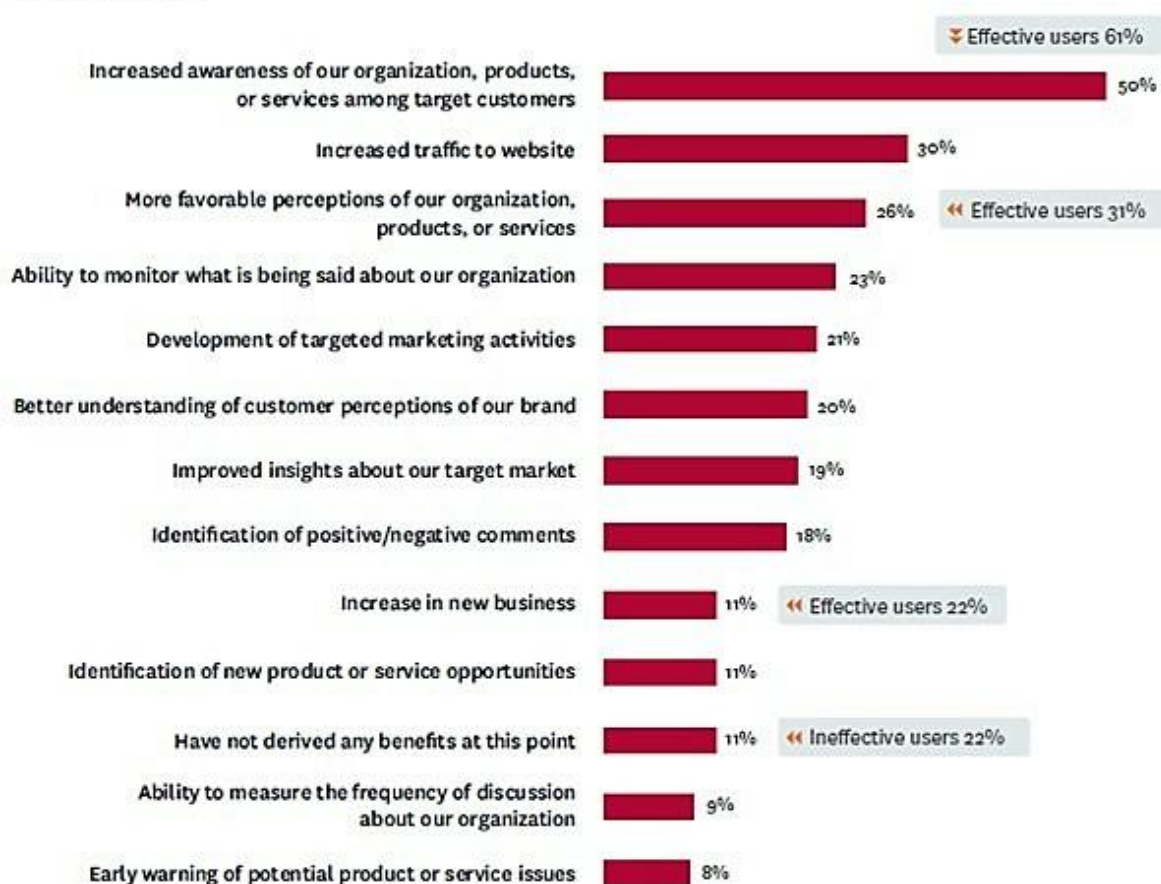
Como se ha visto anteriormente, las redes sociales tienen la capacidad de redirigir el tráfico a la página web corporativa a través de actividades de marketing, aumentando el número de visitantes, el tiempo y uso que se pueda hacer de ella y propiciar así que la vuelvan a visitar en otra ocasión. En esta misma línea, se podrán publicar enlaces a las webs de los productos o de las promociones, así como redirigir a blogs corporativos y otros *links*.

Si estas cualidades de interacción, rápida respuesta y gestión de la información, se desarrollan de manera continuada en el tiempo, se puede crear una mayor fidelidad sobre la marca y formar más y mejores relaciones con el público, clientes y proveedores.

Según un estudio realizado en 2010 por *Harvard Business* sobre las principales ventajas competitivas de la participación de las empresas en las redes sociales [4], se pudo obtener el siguiente gráfico:

Primary Benefits

QUESTION: What have been the three primary benefits that use of social media has brought to your organization?
(Select up to three)



Source: Harvard Business Review Analytic Services and SAS, 2010

Figura 3.2: Principales ventajas del social media en las corporaciones

Como se puede ver, la ventaja más importante obtenida en el estudio es la posibilidad de darse a conocer entre los clientes con una mayor efectividad y expansión, y tras esto, destaca el incremento del tráfico hacia la web corporativa y la ventana que suponen las redes sociales para ofrecer una mejor percepción de la compañía y sus productos.

Sin embargo, estas ventajas que se han expuesto tienen un coste; estar presente en las redes sociales como empresa entraña una serie de riesgos muy presentes en internet actualmente que pueden sobrepasar con una relativa facilidad los beneficios que se pudieran generar y que se traducen en último lugar en claras desventajas competitivas. Estos factores se van a estudiar a continuación, en primer lugar los riesgos inherentes en las redes sociales y las desventajas que pueden generar.

3.4. Riesgos de las RSD en la Empresa

El mercado de las redes sociales supone un nuevo mundo en términos de privacidad, seguridad, propiedad intelectual, empleo y demás factores que pueden suponer riesgos legales para una empresa.

Hay una marcada relación entre los inconvenientes que pueden derivar del uso de las redes sociales y los beneficios que estas pueden llegar a producir que se relacionan en tres campos diferenciados: reputacional, legal y operacional [21].

3.4.1. Riesgo reputacional

Los riesgos que supone la reputación en la web puede llegar a igualar o incluso sobrepasar los beneficios de estar presente en el social media. La gran variedad de plataformas donde convergen millones de usuarios que se comunican de manera global y en tiempo real no solo ofrecen un espacio sin fronteras de promoción e interacción, sino además un área de gran riesgo; el conocimiento de malas prácticas por parte de la empresa o de los empleados, la publicación de información negativa de manera intencionada o no, y otras muchas acciones tienen el potencial de reflejar una imagen negativa o vergonzosa de la compañía, especialmente cuando este comportamiento se exhibe en una plataforma que sea puntera, esté de moda o sea corporativa.

3.4.2. Riesgo legal

Los riesgos legales asociados a las redes sociales deben ser tenidos en cuenta cuidadosamente y de manera prioritaria en la estrategia de una empresa. Los principales riesgos incluyen la privacidad, el empleo, la seguridad y la propiedad intelectual. Los *business managers* de la empresa que quieran implementar una estrategia legal para estar presentes en las redes sociales necesitan consultar con expertos internos y externos especializados en leyes aplicadas a las tecnologías de la información. Planificando y considerándolos cuidadosamente, estos problemas pueden ser mitigados. Los principales riesgos legales que se presentan son:

- Las plataformas de las redes sociales suponen un riesgo potencial de seguridad, si se da una brecha en la seguridad de las actividades sociales, la compañía puede tener la responsabilidad de los perjuicios que pueda causar. Las brechas en la seguridad pueden darse a través de actividades de *phishing* [22], *click-jacking* [23], etc. Si las políticas de seguridad y las medidas contra ataques no están correctamente definidas o implantadas y algún usuario del *website* corporativo o demás plataformas propias es perjudicado, puede ser la empresa

quien tenga que enfrentarse a estos daños y aceptar la responsabilidad de acciones producidas por el ataque sobre el usuario.

- El uso de las TIC puede generar problemas de vulneración de propiedad intelectual, de la protección de datos, o de la intimidad.
- La difamación es otro de los riesgos presentes en el empleo del *social media* en la actividad profesional. La publicación de comentarios lesivos o difamatorios con el ánimo de causar un perjuicio a la persona o empresa a quien van dirigidos, es una realidad muy activa dentro de las redes, con el agravante de la rápida propagación que favorece el empleo de internet. Por tanto, ser capaces de mantener la buena reputación de la corporación e implementar mecanismos de defensa debe ser contemplado a la hora de exponerse a estos riesgos.
- Las empresas tienen el deber de proteger la privacidad del público que participa en los perfiles corporativos de las redes sociales o en web de terceras partes y de quien proporciona información personal en la página web de la empresa. Las compañías pueden tener problemas legales si sus actividades en la red violan sus propias políticas de privacidad. Hay múltiples formas en las que la actividad en internet y más concretamente las redes sociales puedan comprometer información sensible de la compañía o clientes y que puede llevar a consecuencias legales.

3.4.3. Riesgo operacional

Cuando un trabajador accede a un recurso online desde la empresa, incluso aquellos que se dedican a gestionar la actividad en la web, corren el riesgo de dañar a la propia red local de la compañía debido a un uso inconsciente de la red, siendo atacados por *malware*, *virus*, *spyware*, etc, muy presentes en el *social media*.

Un tipo de actividad que actualmente se da en la actividad diaria de las empresas en internet es que un *website* corporativo sufra suplantación de identidad (*spoofing*) con fines fraudulentos de interceptación de información, divulgación de publicidad, descarga de *malware*, etc.

3.5. Desventaja Competitiva adquirida

No tener en consideración estos factores, realizar actividades que puedan salir fuera del marco legal, o en algunos casos simplemente no mantener la actividad regularmente en los perfiles corporativos puede desembocar en una serie de desventajas competitivas que perjudiquen la competitividad de la empresa y su imagen.

La primera de las desventajas que se presentan es el daño en la reputación de la empresa. Una estrategia incorrecta puede provocar un efecto viral negativo que perjudique la imagen de la compañía. Cuando se comete un error *offline* tan solo un número limitado de clientes puede darse cuenta de ello, sin embargo, cometer el mismo error en un medio online tal como un blog o una plataforma social donde convergen un gran número de usuarios, propiciará que el error se expanda antes que pueda ser solucionado y que incluso destaque más que el resto de actividad que se pueda estar llevando a cabo en la red. Del mismo modo, emplear las redes sociales como medio de comunicación implica interacción, como ya se ha visto, esta interacción es una de las grandes cualidades de la web 2.0 y concretamente de las redes sociales, pero no necesariamente es un aspecto totalmente positivo, ya que los comentarios por parte de los seguidores también son negativos. El público podrá dirigir mensajes a la empresa o sobre esta que otros podrán leer y que pueden perjudicarla. En este caso la clave será lo rápido que se conteste a este mensaje. Un departamento de comunicación de una compañía que no responda a estos comentarios o no les dé suficiente importancia corre el riesgo de dar una imagen pobre o un mal servicio y se necesitará tiempo y recursos para recobrase.

Si por parte de una corporación con blogs, página web, perfiles en redes sociales, etc, no se mantiene, monitoriza y actualiza de manera regular la información en internet; no se crean eventos, nuevas publicaciones o comentarios en las distintas plataformas, la presencia en la red puede perderse. El hecho de dejar de estar presente en internet no solo le permite a los competidores desmarcarse, sino que además se corre el riesgo de ser víctima de fraude informático, que otro sujeto tome la identidad de la empresa y cause graves efectos reputacionales a la marca.

Otra desventaja que se puede dar es que se destinen un nivel de recursos excesivo para desarrollar la actividad profesional en las redes. Principalmente, la cantidad de personal dedicado y el tiempo de administración de las plataformas sociales puede elevarse notablemente si dicha actividad no es planificada ni llevada a cabo de manera óptima, lo cual da lugar a invertir recursos de la empresa en un trabajo donde la relación entre los resultados obtenidos con respecto al personal empleado sea claramente negativa.

Es por esta serie de factores por lo que muchos especialistas defienden que la actividad profesional en las redes sociales realmente no genera verdadera ventaja competitiva [24] ni beneficios reales. Por esta razón, deben ser las propias empresas las que sean capaces de planificar y administrar su actividad en el *social media* de manera que se minimicen las desventajas y permitan que las ventajas puedan generar beneficios destacables. Este proceso de explotación de las capacidades y reducción del riesgo se va a estudiar en el siguiente punto.

3.6. Beneficios y Reducción de Riesgo

Una vez se han valorado los aspectos positivos y los riesgos de la presencia de una corporación en el *social network* y cómo se traduce en ventajas y desventajas competitivas, queda estudiar cómo el uso de las redes sociales de manera profesional puede llegar a producir beneficios y cómo se pueden reducir los efectos derivados de los inconvenientes que se han ido presentado en los apartados anteriores.

En su mayoría, los beneficios del *social media* son indirectos como puede ocurrir con actividades como las relaciones públicas. Aunque algunas empresas puedan elaborar una medida de la relación entre la actividad en las redes sociales y el volumen de ventas, la gran mayoría de los beneficios empresariales provienen de conseguir la identificación y afinidad del cliente con la empresa, el producto o el servicio.

La identificación es esencial para lograr la interacción y dicha interacción aumenta la fidelización del cliente con la compañía.

Si se ha realizado un trabajo efectivo a la hora de definir y dar a conocer en qué se diferencia una empresa y se han ido alimentando estas características, se puede decir que las redes sociales tienen la cualidad de amplificar las ventajas competitivas de una compañía. La web permitirá a una empresa ampliar los horizontes permitiendo que el mensaje llegue a más público objetivo y hacerlo de una manera participativa.

A parte de los beneficios que el *social media* puede aportar, es preciso realizar otro ejercicio fundamental que logre que la presencia en la redes sociales sea segura y eficaz: reducir los riesgos inherentes en el empleo de las redes sociales para actividad profesional.

El primer paso consiste en llevar a cabo una amplia evaluación de las actividades sociales en la red en busca de riesgos potenciales para la corporación. De igual modo, cada vez que se pretenda iniciar una nueva campaña en la web, se debe realizar una evaluación más precisa enfocada al entorno de la campaña de tal modo que se realice una valoración entre los riesgos asumidos y los beneficios que puede reportar.

En segundo lugar, se debe identificar a quienes serán responsables del desarrollo, ejecución y monitorización de la estrategia en las redes sociales. Una estrategia activa necesitará de un alto nivel de recursos y tiempo.

Es conveniente definir una política o método de trabajo a cerca de las actividades desarrolladas en la web, tanto para la compañía, como para clientes y proveedores. Esta política debe ser considerada por los recursos humanos y departamentos de comunicación de la organización. Además, es positivo que sea estudiada por especialistas en legalidad en el sector de las TIC, y contar con abogados especializados en problemas legales en la web que ayuden a definir los procesos y políticas que puedan

asegurar un correcto desarrollo del negocio en internet así como advertir de los riesgos que se puedan estar produciendo.

Dentro de este mismo ámbito legal, además hay que cumplir con las directrices de los sitios web de terceras partes en la que se pretenda estar presente, revisando los términos legales y las políticas de privacidad de cada plataforma online.

Además es necesario que los empleados reciban una formación regular sobre los riesgos y daños que se pueden correr con el uso inadecuado de las redes sociales dentro de la empresa, ya sean reputacionales, legales u operacionales. Sea como sea, la política que se siga dentro de una empresa sobre el uso del social media, deberá quedar bien definida y ser conocida por los miembros de la compañía.

Es importante monitorizar la actividad en las redes para evitar que se produzcan actos de violación de propiedad intelectual, difamación, daño de la reputación, publicación de *posts* ofensivos, etc, tanto de manera interna como desde una firma externa a la compañía.

A pesar de las precauciones que se puedan tomar para evitar riesgos, nunca se puede estar completamente seguro ni a salvo de comentarios o rumores que puedan surgir en torno a empresa, por esta razón, un punto clave es la creación de un grupo de respuesta rápida que reaccione con brevedad ante los riesgos que se puedan sufrir. Estos equipos están formados por profesionales en comunicación corporativa, relaciones públicas y publicidad y recursos humanos. Una acción eficaz de los grupos de respuesta rápida dependerá de la gravedad y la propagación que se tenga el problema que surja, pero incluye:

- Borrado del comentario que suponga una violación de las políticas de la compañía o de la plataforma de un tercero.
- Reemplazo y aclaración a cerca de un comentario engañoso o incierto con la información correcta.
- Responder a través de distintas plataformas para llegar a más público.
- Tomar acciones legales contra los responsables del problema.

Por tanto, estar presente en las redes sociales y realizar una actividad que resulte realmente eficaz y productiva para una corporación supone la combinación de dos factores clave, en primer lugar ser capaces de detectar y emplear los beneficios que aportan las redes sociales y por otro lado reducir los riesgos que se dan en el trabajo diario en los medios web y tener la capacidad de responder con rapidez y eficacia contra los ataques que se puedan recibir.

3.7. Conclusiones

Con este capítulo se ha podido estudiar las fortalezas y debilidades del uso de las redes sociales por parte de las corporaciones, así como los beneficios y desventajas que conlleva su empleo.

Tras el trabajo realizado, los conocimientos que se han podido obtener tanto a través del estudio teórico del fenómeno del Social Media dentro del marco profesional, han permitido un entendimiento más profundo del comportamiento de las redes sociales en la actividad de las empresas.

La información extraída a nivel teórico ha dado lugar a distintas pautas de actuación en la aplicación de estas tecnologías, tanto en el sentido de umentar la ventaja competitiva como de minimizar los riesgos presentes en internet. Además, ha permitido valorar la realidad de su empleo en el día a día, cómo se distribuyen los recursos, cómo está formado el equipo responsable de realizar las acciones en los distintos medios, la estrategia que siguen y hasta qué punto resulta eficaz su empleo.

Las actividades llevadas a cabo por las empresas dentro del social media pueden reportar considerables ventajas con respecto a los competidores dentro y fuera del mundo online, pero a su vez resulta un arma de doble filo debido a que puede perjudicar gravemente a la empresa y dañar su imagen de una manera mucho más rápida que a través de cualquier otro medio. Hay algo que el *social networking* ofrece que no lo hacen otros tipos de interfaces públicos: la habilidad de conocer la percepción que tiene el público a cerca de una marca, producto o servicio y además hacerlo en tiempo real. Como resultado, las empresas tienen tanto la oportunidad como la responsabilidad de proporcionar una respuesta rápida y efectiva. Si se da una percepción negativa que se hace viral a través de la red, la monitorización dará la posibilidad de reparar el daño ocasionado y recuperar la reputación. Una práctica importante es asegurarse de emplear mensajes claros que no puedan ser mal entendidos o con doble interpretación que pueda generar una fuente de comentarios negativos o ataques. Además todo lo que se diga puede ser usado en contra de la empresa.

Sin embargo hay que resaltar que numerosas empresas ya está utilizando con efectividad las redes sociales, publicando con fotos sus productos, creando blogs de promociones y publicidad, colgando audios y videos multimedia de publicidad, a través de foros para conocer las opiniones de sus clientes y así fortalecer sus debilidades oportunamente, creando grupos de interés, haciendo uso de “eventos” para publicar sus promociones y actividades comerciales, creando contactos tanto de *e-commerce* de nivel B2C (empresa a cliente) como de negocios de *e-commerce* de B2B (empresa a empresa), etc.

El uso de las redes sociales puede medir el impacto de las ventas cuando se lanzan promociones o eventos y si el nivel de clientes aumenta, creando una publicidad con

efecto multiplicador de clientes, que efectivamente, por intermedio de las redes propagan el mensaje de “boca en boca”.

No obstante, hay que tener en cuenta una realidad que condiciona la presencia en internet, actualmente, la mayoría de las empresas están realizando actividades de marketing en la redes sociales, por lo que con gran seguridad, habrá numerosos competidores que también pretendan destacar y darse a conocer en los medios web. Desde este punto de vista cabe estudiar qué actitud seguir ya que se presentan dos mentalidades: usar la web social para amplificar la marca, lo que puede llevar a la empresa a niveles insospechados de rentabilidad o poner en riesgo la imagen de la empresa, o usar la web social para sobrevivir y estar presente igual que el resto de competidores.

Además, otra cuestión importante a tener en cuenta es: ¿qué beneficio le aporta a un miembro de la empresa, que aparte de su actividad profesional ha de participar y conocer la presencia corporativa en las distintas plataformas sociales?, y del mismo modo, ¿qué ventaja puede suponer a un cliente interactuar con la empresa? Esta línea de investigación se irá desarrollando a lo largo del estudio de casos para poder conocer qué tipo de incentivos se proponen por parte de los distintos sujetos de estudio.

Un negocio necesita crear estrategias que relacionen la experiencia del cliente con las tecnologías y sistemas necesarios para proporcionar el contenido adecuado en el momento preciso. Si una marca quiere ser relevante en el mundo digital, necesita en primer lugar adaptarse. Todos los negocios deben encontrar modos de conectar con los clientes para animarles de ser pasivos a participar del nuevo escenario de interacción que ahora se presenta.

Cuando una empresa se centra en crear experiencias positivas sobre la marca al público, con seguridad se creará impacto sobre este y además se creará confianza, lo cual genera un valor importante al negocio.

El uso de las redes para el desarrollo de las marcas es muy eficiente y eficaz si está bien dirigido, es decir si se explota adecuadamente. Sin embargo, la falta de conocimiento del uso de las redes sociales de una gran parte de empresas hace que no utilicen las redes sociales para crear ventaja competitiva en sus negocios. Por norma, solo las grandes empresas están sacando el máximo provecho de las redes sociales para llegar a más clientes y fidelizarlos con una buena estrategia de e-CRM.

Sin embargo, las compañías que no participan activamente en las redes sociales también necesitan disponer y sobre todo mantener la reputación en la red debido a que es muy posible que sus empleados sí hagan uso de las distintas plataformas online tanto en sus hogares como dentro de la empresa y puedan poner en riesgo la seguridad corporativa. Por tanto, incluso aquellas compañías que mantienen su actividad profesional fuera del social media necesitan ser proactivas y crear guías o políticas de uso tanto de las redes sociales como de internet en general.

Y aunque la decisión de no participar del social media puede implicar no generar riesgo de seguridad o tener más controlados aspectos como la reputación, actos fraudulentos y demás aspectos negativos que están asociados a esta tecnología, los costes de no estar presente en este nuevo canal de comunicación pueden conllevar desde a perder volumen de negocio, dejar escapar oportunidades, perder contacto con clientes que día a día van aceptando las relaciones profesionales a través de estas plataformas o a estar desconectados de las nuevas tendencias y avances que vayan surgiendo en un sector.

La razón por la que numerosas empresas pequeñas no emplean las redes sociales es debida al tiempo requerido para tener un nivel de actividad óptimo. Para que se genere una presencia efectiva es necesario un mínimo de 6 a 8 horas semanales ya que, como se ha visto, si una empresa no realiza una actividad constante en blogs o plataformas sociales y se producen grandes intervalos de tiempo entre publicación y publicación, clientes y proveedores pueden perder interés o preguntarse si se está sufriendo algún tipo de problema interno.

Por tanto, como se ha podido estudiar en este capítulo, las redes sociales actúan como maximizadores de la diferenciación, y como herramientas de identificación del público objetivo con la empresa, pero la verdadera pregunta es: ¿qué es lo que realmente hace única a una empresa? Sabiendo en qué se diferencia, qué la hace destacable, se podrá amplificar la ventaja competitiva. Sin embargo, si no hay nada que mantenga esta diferencia, se perderá en la red y se limitará a sobrevivir en internet junto a su competencia.

4 Metodología del estudio de casos

4.1. Introducción

Una vez se ha estudiado en profundidad el fenómeno de las RSD en la empresa; cómo influyen, cómo emplearlas de manera óptima y qué precauciones tomar, queda llevar todo este conocimiento a un campo más práctico. En este sentido, la forma más eficaz de demostrar las afirmaciones establecidas en capítulos anteriores y además ser realmente conscientes de cómo se están empleando actualmente estas plataformas, es estudiar directamente la actividad que las empresas están llevando a cabo en este campo.

Para ello, es necesario que las propias compañías puedan exponer sus opiniones profesionales, la experiencia en su empleo y el nivel de actividad que están llevando a cabo dentro de las distintas redes sociales. Con este fin, la opción más eficaz para poder plasmar esta información y evaluarla posteriormente, es realizar un estudio de casos.

Según expone Robert Yin [25], el estudio de casos se trata de un método que puede ser elegido cuando el diseño de la investigación se encuentra bajo las siguientes condiciones:

- Las preguntas formuladas durante el desarrollo del estudio comienzan por “quién” o “por qué”.
- No hay necesidad de control sobre un comportamiento.
- Es necesario enfocarse en un evento o eventos actuales.

Aplicando estos condicionantes al proyecto, se puede concluir que:

- La pregunta sobre “quién”, sería: ¿Quién está usando las redes sociales para generar beneficio? Y la pregunta sobre “por qué”, sería: ¿Por qué una empresa emplea las RSD en su actividad profesional?
- Con este estudio no se pretende controlar la actividad de una empresa, sino evaluarla y obtener conclusiones.
- Al factor de que sea actual, se puede afirmar sin lugar a duda que el *Social Media* se trata de un evento en pleno crecimiento, del cual queda mucho por desarrollar y aprender.

Pero previamente al desarrollo del estudio de casos en sí, es conveniente en primer lugar, conocer sus conceptos principales, sus características y su metodología, para poder llevar a cabo una evaluación óptima de los distintos casos y realizar las conclusiones que mejor reflejen la realidad que se está experimentando en el mundo empresarial con el empleo de esta tecnología.

Por tanto, en este capítulo, se va a analizar la metodología del estudio de casos en sus variantes y se decidirá cuál de ellas es la adecuada para ser aplicada a este proyecto.

4.2. Definición

El método de estudio de casos está basado en que la investigación debe explorar cómo un fenómeno o teoría es llevada a la práctica y exponer en qué condiciones es aplicado:

“Un estudio de casos es una investigación empírica que examina un fenómeno contemporáneo en profundidad y dentro del contexto del mundo real, especialmente cuando los límites entre dicho fenómeno y su contexto no son evidentes.” [25]

Dentro del estudio de casos se definen a demás dos métodos principales:

4.2.1. Método Cualitativo

El fin del método cualitativo es generar teorías a partir de información no cuantitativa, es decir, no numérica, con el propósito de describir la realidad tal y como la perciben y experimentan los sujetos del estudio y así explorar sus relaciones sociales.

Esta selección está basada en el concepto de hacer uso de entrevistas. Para desarrollar este tipo de estudio, se pueden emplear dos tipos de cuestionarios, en primer lugar estructurados donde entrevistador y entrevistado interactúen partir de un texto prefijado por el investigador. O en segundo lugar, a través de un proceso más dinámico donde las preguntas se vayan adaptando al desarrollo de la entrevista. Este tipo se denomina semiestructurado.

4.2.2. Método Cuantitativo

En el método cuantitativo, se estudian estadísticas, artículos, documentación, etc., con el fin de que los datos recogidos puedan generar una teoría. Una vez generada, es el estudio de casos el responsable de contrastarla. O por del mismo modo, aplicar un estudio de casos a una teoría ya existente con el mismo fin.

Por tanto se basan en contrastar teorías a partir de una serie de hipótesis surgidas de la misma, siendo necesario obtener una muestra o muestra aleatoria (como elegir un individuo de una población) o fenómeno de estudio.

“El estudio de casos, implica un entendimiento comprensivo, una descripción extensiva de la situación y el análisis de la situación en su conjunto, y dentro de su contexto.”[26]

4.3. Características

Las principales características de los estudios de casos pueden resumirse con las siguientes afirmaciones:

- Facilita el estudio de fenómenos desde múltiples perspectivas.
- Permite ahondar y obtener un conocimiento más amplio sobre un fenómeno, lo que permite la aparición de señales sobre los temas que emergen.
- Es una manera de profundizar en una investigación a partir de unos primeros datos analizados, pudiendo emplearse no solo en el proceso inicial del estudio sino en todo su desarrollo.
- Puede conllevar a la toma de decisiones.
- Favorece el trabajo cooperativo y la incorporación de distintas ópticas profesionales a través del trabajo interdisciplinar.

4.3.1. Ventajas y limitaciones del estudio de casos.

I. Ventajas:

- El estudio de casos puede ofrecer fuentes de datos de los que se pueden hacer análisis posteriores. De esta manera, pueden ser archivados para trabajos de investigación futuros.
- Debido a que los estudios de casos son desarrollados a partir de experiencias y prácticas reales, pueden vincularse con la acción y contribuir a cambiar la práctica. De hecho, un estudio de casos puede ser un subconjunto de un proyecto de investigación más amplio.
- Los datos obtenidos del estudio de casos proceden de las prácticas y experiencias de las personas, por lo que se pueden considerar fuertemente basados en la realidad. Además, debido a esta ventaja, pueden ser más persuasivos y más accesibles.

- El estudio de casos permite la generalización de una instancia concreta a un aspecto más general.

II. Inconvenientes:

- La complejidad que entraña un caso específico puede dificultar el análisis.
- Como se ha visto antes, la búsqueda de los límites entre el contexto y el fenómeno puede ser lo suficientemente difusa como para no saber realmente dónde comienza y dónde termina dicho contexto.

4.4. Evaluación Participativa

Actualmente, en gran medida gracias a los medios interactivos basados en internet, el proceso de llevar a cabo un estudio de casos se ha convertido en una actividad más participativa. Se tiene la oportunidad de que los propios evaluadores trabajen conjuntamente con las personas del estudio, formulando por ejemplo el cuestionario de la evaluación. Esta participación lleva a fortalecer la identificación con el proyecto facilitando la transferencia de habilidades para la evaluación.

4.5. Clasificación

En una primera aproximación, se pueden clasificar los estudios de casos según los objetivos que se busquen, de esta manera, se tienen tres categorías o tipos principales de estudios de caso: explicativos, descriptivos y de metodología combinada:

- **Explicativos:** El propósito de este tipo de estudio es mostrar las relaciones entre los componentes de un proyecto. Así, de los estudios explicativos evalúan y exponen si un proyecto o investigación está siendo desarrollado según su diseño, dando una imagen de lo que ha ido sucediendo durante el proceso de implementación con el fin de aprender de la experiencia y ser aplicada a posteriori. De igual manera se podrá examinar un proyecto que parezca exitoso para aprender de él y aplicar las lecciones a otros proyectos. Estos estudios se basan en gran medida en documentos ya publicados y observaciones.
- **Descriptivos:** Estos estudios están más focalizados que los casos explicativos y se dividen en:

- *Ilustrativo*: Este tipo de estudio de casos es de carácter descriptivo, su misión principal es dotar de realismo y ejemplos al resto de la información acerca de un programa o proyecto con el fin de mostrar el perfil de una situación. Estos estudios de casos describen principalmente qué está sucediendo y por qué, con la finalidad de mostrar el perfil de una situación (p.e. interpretación de encuestas)
- *Exploratorio*: También tiene características descriptivas, pero su finalidad, antes de ilustrar es generar hipótesis para investigaciones posteriores. Es comúnmente empleado para investigar relaciones de causa y efecto relacionadas con las preguntas de la evaluación.
- *Situación Crítica*: Examina una situación singular de interés único.
- **Metodología Combinada**: Reúne hallazgos de distintos estudios de casos para responder a preguntas de una evaluación. Estos hallazgos se reúnen de dos formas diferenciadas, en primer lugar la colección de datos de distintos terrenos al mismo tiempo y la adquisición de datos en momentos distintos. Esta recolección de información se compara con la finalidad de obtener distintas conclusiones

Un segundo tipo de clasificación sería en función del número de casos implicados:

- **Simple**: Se trata de estudios de un solo caso posible. Esta metodología basada en un único caso es adecuada cuando dicho evento sea especial o esté específicamente enfocado a él.

Un único caso puede ser adecuado si el tratamiento del material del caso es suficientemente genérico o si la calidad y naturaleza de las conclusiones son únicas o fuertes.

- **Múltiple**: En este tipo de estudio se hacen las mismas preguntas a los distintos casos, comparando las respuestas para llegar a conclusiones. Así, las evidencias basadas en varios casos se pueden considerar más sólidas y convincentes, ya que la intención en el estudio de casos múltiples es que coincidan los resultados de los distintos casos, lo que permitiría añadir validez a la teoría propuesta. De hecho, cada caso debe ostentar un propósito determinado, por lo que la elección de los mismos se realiza según razones teóricas, buscando un conjunto de casos que sea representativo del fenómeno a analizar.

Aunque no existe un criterio definido para determinar el número de casos que deben conformar el estudio, por norma, un estudio de casos requeriría un

mínimo de cuatro unidades de análisis, aunque cuanto mayor sea este número, se puede alcanzar una mayor replicación y fiabilidad.

4.6. Selección del Método de estudio

Tras analizar esta metodología de investigación, queda decidir por qué tipo decantarse para realizar el estudio de casos a emplear en este proyecto.

Como se ha podido ver, el tipo de estudio de casos que mejor se puede adaptar al objetivo de este trabajo es un método Cualitativo de carácter Descriptivo-Ilustrativo. Las razones que han llevado a esta elección, son que este proyecto pretende realizar una investigación a partir de información no cuantitativa, es decir, basándose en la experiencia de los sujetos del estudio, en lugar de datos numéricos como estadísticas. Además, con este estudio, se pretende ofrecer realismo, así como ejemplos prácticos al resto de la información y conclusiones expuestas en capítulos anteriores con el fin de mostrar el perfil actual de las empresas en el sector del *social media*.

Por otro lado, no se va a centrar la investigación a un solo elemento en el estudio, sino que se realizará la evaluación a distintas empresas con el objetivo de comparar y obtener resultados más heterogéneos, por este motivo, el estudio de casos a desarrollar también se puede caracterizar como un estudio Múltiple.

4.7. Diseño del Estudio de Casos

Una vez que se han evaluado los tipos de metodologías de estudio y se ha definido el tipo que se va a emplear, a continuación se van a tratar los distintos parámetros que van a componer dicho estudio de casos, para poder así elaborar un modelo concreto que permita definir los factores que van a influir su desarrollo, crear un marco donde integrar el estudio y orientarlo de forma que se pueda llegar a contrastar las afirmaciones expuestas en la parte teórica con los resultados obtenidos en los casos analizados.

Con la finalidad de elaborar un estudio de manera estructurada que permita organizar cada una de las etapas desarrolladas, mantener un control sobre ellas y además obtener una serie de resultados precisos para su discusión que de la capacidad de extraer conclusiones óptimas, el primer paso a la hora de generar el modelo del Estudio de casos es realizar su diseño. De esta forma, una vez concretado, se podrá disponer de un cuadro de información donde queden plasmadas cada una de las etapas a seguir y qué información se espera obtener de cada de ellas.

Como se expone en “*El Estudio de Casos*” [27] a la hora de diseñar un estudio de casos es necesario definir a los siguientes factores:

- Objetivo de la investigación
- Marco teórico
- Unidad y Nivel de análisis
- Selección de casos
- Estudio de cada caso

A continuación se van a ir desarrollando cada uno de estos puntos aplicados a este proyecto, para así poder implementar un estudio de casos según dichas pautas de diseño:

4.7.1. Objetivo de la Investigación

El objetivo está orientado a definir un “*determinado fenómeno del que se desea conocer las causas de su comportamiento y averiguar qué factores inciden en él*” [27]. Para esta etapa, se empleará el Documento de Objetivos Generales del Estudio (DOGE), el cual debe contener:

- Objetivo del estudio: Se puede decir que el objetivo principal de este estudio es analizar el impacto del empleo de las RSD a la hora de crear ventaja competitiva e innovar dentro del marco profesional. Como se ha podido ver en la parte teórica, se trata de un objetivo muy amplio por lo que es necesario descomponerlo en distintos sub-objetivos que se tendrán en consideración a la hora de plantear los distintos métodos de cuestionarios que se plantearan a los participantes del estudio.

De manera resumida, los sub-objetivos concretos que se deben valorar para poder definir el objetivo principal son:

- Estudiar la identificación y afinidad del público objetivo con la empresa o servicio.
- Análisis de metodologías para obtención de interacción.
- Estudio de las estrategias seguidas para obtener fidelización de los clientes.
- Valoración en el impacto de las ventajas competitivas de la empresa.
- Estudio de estrategias de reducción de riesgo.

Siendo capaces de obtener resultados sobre estas cuestiones, se podrá lograr el objetivo global del estudio.

- **Justificación de la importancia e interés de objetivo:** El argumento que justifica la importancia del aporte que va a suponer este estudio es el empleo mayoritario de las redes sociales actualmente, tanto por parte individual como por parte de las empresas y además el desconocimiento existente en el campo profesional.
- **Aportación pretendida:** viendo el interés que puede suscitar la implementación de este trabajo, se puede decir que la principal aportación que va suponer es ser capaz de otorgar pautas que permitan valorar la capacidad de las RSD en la actividad profesional.
- **Propósito de la investigación:** Se puede decir que el objetivo de este proyecto es definir la viabilidad de las redes sociales en la estrategia empresarial, cómo influyen en sus estrategias y qué valor puede obtener la empresa con su empleo.
- **Preguntas planteadas:** La formulación de las preguntas deben llevar a obtener las respuestas que permitan extraer la información adecuada según corresponde con los propósitos del estudio. En este caso las preguntas se plantean en el **ANEXO 1**.



Figura 4.1: Objetivo de la investigación

4.7.2. Marco Teórico

Como se ha analizado a lo largo de este punto, la teoría impregna y establece los límites de todas las etapas del diseño de la investigación. La redacción de los objetivos y la selección de la metodología del estudio deberán ser coherentes con la perspectiva de la teoría utilizada. El marco teórico en el que se apoye el estudio de casos debe incluir una teoría general del entorno tanto social como tecnológico y teorías aplicadas al problema específico llevado a análisis.

Por esta razón, este trabajo se basa en dos aspectos teóricos fundamentales, por una parte unos antecedentes que sitúan la investigación en un entorno tanto tecnológico como social o cultural, y por otra parte se realiza un análisis sobre el objetivo o problema en concreto que se pretende considerar con este estudio. Con estas dos líneas diferenciadas, se puede decir que se establecen las bases para definir el marco teórico del estudio de casos a diseñar.

4.7.3. Unidad y Nivel de Análisis

A la hora de especificar la unidad de análisis que va a contener este trabajo, se debe tener en consideración las particularidades tanto del objetivo de la investigación como el marco teórico y además asociarlo al campo de estudio donde pertenece para poder así contrastarlo con estudios similares. Como se especifica en *“El Estudio de Casos”* [27]: *“La condición fundamental que la unidad elegida debe cumplir es la nítida demarcación del fenómeno a investigar”*

Como se ha podido ver en el punto del objetivo de la investigación, para el caso de este proyecto se van a emplear sub-objetivos con el propósito de obtener unos resultados más precisos y presentar unas conclusiones más detalladas que lleguen a contemplar los distintos problemas que se han presentado en el marco teórico. Por tanto, para poder integrar los distintos sub-objetivos, en lugar de presentar una unidad de análisis global, se van a emplear subunidades para el diseño del estudio. De este modo, dentro del caso existirán unidades diferenciadas que hagan referencia a distintos objetos de estudio, distribuidos en varios niveles de análisis.

De este modo, se puede hacer una asociación entre los objetivos de la investigación y las unidades de análisis:

- Nivel de Análisis 1: Unidad de Análisis de identificación e interacción.
- Nivel de Análisis 2: U.A. de metodologías de interacción.
- Nivel de Análisis 3: U.A. de estrategias de fidelización.
- Nivel de Análisis 4: U.A. de valoración en el impacto de las ventajas competitivas.
- Nivel de Análisis 5: U.A. de estrategias de reducción de riesgo.

4.7.4. Selección de Casos

A la hora de plantearse qué casos se van a emplear para el estudio, es necesario formularse tres preguntas [27]:

- Cuántos casos son necesarios.
- Qué papel va a tomar cada caso en la investigación general
- Qué requisitos debe cumplir cada caso.

Para seleccionar el número de casos, la primera decisión es si se va a emplear un único caso o múltiples. Si se considera estudiar un caso, es debido a que dicho caso es un elemento de análisis extremo que cumple una serie de características únicas, se trata de un caso completamente representativo, o se pretende hacer un estudio completo en profundidad para ese objeto de estudio específico. Por el contrario, los casos múltiples, van a permitir presentar generalidad de resultados, detección de errores, contraste de resultandos y la oportunidad de plantear distintos contextos de análisis. Es por este motivo por el que para este trabajo se va a decidir emplear un estudio de casos múltiple. De este modo se podrá obtener una serie de resultados más heterogéneos, con una mayor perspectiva, sobre todo si se tiene en cuenta que se va a aplicar a un sector tan diverso como son las Tecnologías de la Información.

Sobre la pregunta del papel que tomará cada caso en la investigación, un caso será más prioritario en cuanto se aproxime más que los demás al nivel de análisis y cumpla los objetivos de investigación. También cabe tener en consideración la importancia de casos que pueden ofrecer información que resulte de interés a las necesidades del proyecto y pueda aportar experiencias diferentes y especiales que den un punto de vista distinto a la investigación.

En este trabajo, se van a considerar una serie de requisitos básico que los participantes del estudio deberán cumplir, si bien estos serán flexibles dependiendo del interés de la información que puedan aportar, se puede decir que el requisitos principal es que los sujetos de estudio se encuentren situados dentro del sector de las TIC y empleen las tecnologías de la web 2.0 en su actividad empresarial. De manera secundaria, se pretende que los participantes dispongan de una estrategia definida para el empleo de las redes sociales dentro de su estrategia en sus distintas áreas de trabajo y dispongan de políticas activas en el uso de las herramientas que proporcionan las tecnologías de la información.

4.7.5. Estudio de cada caso

Con cada participante, el objetivo es poder obtener una serie de resultados lo más significativos y precisos posible, llegando a unas conclusiones que permitan cumplir cada uno de los objetivos de análisis propuestos. Para ello, sin tener en cuentas las posibles restricciones que los participantes puedan imponer, la situación más óptima es disponer de distintas vías de obtención de información para un mismo sujeto de estudio. Con este cometido se presenta el concepto de triangulación, es decir, el empleo simultáneo de diversas fuentes de evidencia mediante la recolección de datos heterogéneos entre sí que permitan ser relacionados y contrastados entre ellos. De esta manera las distintas informaciones podrán converger en una serie de resultados más válidos e imparciales.

Distintos estudios establecen cuatro tipos triangulación:

- De investigador, si distintos evaluadores repiten el estudio.
- Teórica, si se da el caso de que distintos estudios teóricos llevan a resultados equivalentes.
- Fuentes de datos, si el análisis realizado por distintos medios proporcionan datos similares.
- Metodológica, si distintas metodologías llevan a resultados idénticos.

Aplicando este concepto a los medios que se van a emplear para este estudio de casos específico, los tipos de triangulación que se van a utilizar son la triangulación teórica, debido a las conclusiones que se han obtenido a través de distintas vías de estudio en la primera parte del trabajo. Y a triangulación metodológica, ya que para el estudio de casos utilizarán distintos métodos de obtención de información: cuestionarios, entrevistas, búsqueda de datos de los participantes, etc.

4.7.6. Modelo del Estudio de Casos

Una vez definidos cada uno de los puntos de diseño para el estudio de casos, se pueda ya elaborar un modelo esquemático (**tabla 4.1**) donde se abarque de forma resumida la estructura que compone dicho estudio y que se seguirá a la hora de llevarlo a cabo:

Etapas Clave	Estructura	Contenido
Objetivo de la investigación		
	Objetivo general	Impacto RSD
	Propósito	Viabilidad de las RSD en la estrategia
	Aportación	Valoración de las capacidades de las RSD
	Preguntas Planteadas	
Marco Teórico		
	Entorno	Estudio social, tecnológico y cultural
	Objetivo concreto	Análisis sobre el objetivo o problema
Unidad y nivel de análisis		
	Nivel de Análisis 1	U.A. de identificación e interacción
	Nivel de Análisis 2	U.A. de metodologías de interacción
	Nivel de Análisis 3	U.A. de estrategias de fidelización
	Nivel de Análisis 4	U.A. de valoración en el impacto de las ventajas competitivas.
	Nivel de Análisis 5	U.A. de estrategias de reducción de riesgo
Selección de casos		
	Número de casos	Casos Múltiples
	Requisitos	Sector TIC, Empleo RSD, otras herramientas 2.0
Estudio de cada caso		
	Distintos métodos de obtención de información	

Tabla 4.1: Modelo Estudio de Casos

Una vez definido el tipo de estudio que más se ajusta a los requisitos de este proyecto y vista la metodología más conveniente, en el siguiente tema, se pondrán en práctica estos puntos, realizando un estudio de casos sobre el empleo de las RSD en las empresas.

5

Estudio de Casos

5.1. Introducción

En el capítulo anterior se decidió qué tipo de método se va a seguir en la realización del estudio de casos práctico que se va a realizar. Con esta conclusión se tiene el punto de inicio y la base para desarrollar este tema, el cual va a permitir profundizar en el conocimiento de cuestiones complejas en el entorno empresarial y dotar al proyecto de datos empíricos que puedan confirmar las ideas y conclusiones que se han ido aportando a lo largo de los distintos temas.

Con este apartado, se busca determinar los elementos que permiten establecer el por qué y cómo son empleadas las redes sociales dentro de la estrategia comunicativa de la empresa. A partir de estas dos preguntas se establecen otras adicionales para determinar cómo y quién gestiona las RSD dentro de la empresa, para qué tipo de productos o servicios se emplean, con qué tipo de canales y estrategia se combinan, cómo se miden los resultados obtenidos y si la actividad en estas plataformas resulta eficaz o rentable.

De manera global, la estructura diseñada para el seguimiento del estudio es la que se muestra en la **Figura 5.1**:



Figura 5.1: Estructura del estudio

Como se puede apreciar, los factores de análisis a los que han sido expuestas las distintas empresas participantes se dividen en cinco pilares, de los cuales se pueden extraer conclusiones más generalizadas. En primer lugar, poder entender cuál es la motivación o motivaciones que han llevado a los encuestados a participar de manera profesional en las distintas plataformas. En segundo lugar cómo está formado el equipo encargado de gestionar la actividad en las RSD y qué nivel de dedicación supone. El

empleo de las redes sociales en su estrategia comunicativa, tanto a nivel técnico, de soporte, marketing, etc. Además poder estudiar si emplean herramientas de análisis y medición de resultados y por último que percepción pueden tener los clientes de la actividad en las redes llevada a cabo y como superar los posibles problemas que puedan surgir.

5.2. Muestra

La investigación llevada a cabo se ha dirigido a empresas pertenecientes al sector TIC, pero dentro de un concepto tan amplio se han buscado muestras lo más heterogéneas posibles para poder dar una visión más global y obtener mayor variedad de datos. Por tanto los sujetos estudiados disponen de perfiles muy diversos; distintos objetivos, tipos de clientes y de mercado, tamaño y número de empleados, o presencia nacional o internacional aunque siempre con la característica común de servirse de las tecnologías de la información para desarrollar su actividad profesional.

A continuación se van a presentar las distintas empresas participantes en el estudio con una breve descripción de su actividad. Por motivos de confidencialidad, se ha decidido no publicar los nombres y demás información propia de dichos participantes, para identificarles se les ha asignado una letra, a la cual se hará referencia cuando se hable de cada una de ellos.

5.2.1. Participantes

En este proyecto han participado las cinco empresas que se describen a continuación:

- Participante A: El primer participante es una compañía internacional orientada al desarrollo de software y prestación de servicios para las compañías periodísticas. Cuenta con más de 400 clientes repartidos en 21 países y con sedes en Europa y América. Su sede principal se sitúa en Madrid donde se desarrolla el núcleo de su actividad. El número de empleados supera los 200 repartidos por todas sus oficinas.
- Participante B: Se trata de la sede española de una agencia de publicidad perteneciente a unos de los grupos publicitarios más importantes a nivel mundial. De manera global cuenta con 140 oficinas repartidas por 76 países. Esta empresa, en España, dispone de oficinas en Madrid y Barcelona y cuenta con más de 30 empleados.

- Participante C: El tercer participante es una empresa de formación IT y centro de certificación oficial de distintas compañías. Dispone de una única sede y está compuesto por un equipo de 10 personas.
- Participante D: Se trata de uno de los grupos editoriales especializados en el sector económico más importantes a nivel nacional e internacional. En referencia a su actividad en internet, se encuentra en los primeros puestos en cuanto a número de usuarios de su portal online a nivel mundial. Dispone de sedes en Madrid y Barcelona con un número aproximado de 150 empleados.
- Participante E: El último participante es una empresa *startup* que centra su actividad en el desarrollo de aplicaciones y servicios de movilidad para terminales móviles. Cuenta con una única sede en Madrid con 8 miembros.

Con la experiencia y datos que han aportado cada uno de ellos, se ha podido disponer de una visión amplia con puntos de vista muy diversos y que representan perfiles y métodos de actuación que se pueden complementar para ofrecer unas conclusiones generales.

Para poder extraer información eficaz y manejable de cada una de estas empresas, el proceso de entrevista y cuestionario que se ha seguido se expone en el siguiente apartado.

5.3. Cuestionario del Estudio de Casos

Para elaborar este estudio, se han seguidos distintos procesos para la obtención de los datos que cada empresa ha aportado. Se han empleado técnicas de entrevista semiestructurada, cumplimentación de un cuestionario, análisis de datos públicos y presencia en la RSD de cada una de ellas. De todos estos métodos, cabe destacar el cuestionario. Para su diseño, se ha creado un modelo común donde se han definido los bloques en los que se van a repartir las distintas preguntas y el tipo de información que se pretende obtener de cada bloque para después poder generar las preguntas más convenientes, que entre ellas estén relacionadas y de las que se puedan extraer datos eficaces, sin un nivel de intromisión demasiado alto y que no supongan una actividad muy compleja para el entrevistado.

5.3.1. Modelo del Cuestionario

El primer paso que se ha seguido para diseñar el cuestionario ha sido basarse en los fundamentos del estudio de casos mostrado en la **Figura 5.1**. Tras esto, se ha creado una estructura por bloques compuesto por baterías de preguntas relacionadas con una idea general que aporte datos concretos sobre la temática del bloque. Este cuestionario se compone de los siguientes apartados:

- **Bloque I: Aspectos Generales:** En este primer bloque se tratan cuestiones globales de la actividad de la empresa en las RSD, como el tiempo que llevan participando, la motivación que les llevo a entrar, el grado general de satisfacción o los tipos de acciones que se desarrollan dentro de cada plataforma.
- **Bloque II: Identificación e Interactuación:** En el segundo bloque se trata el tema de la relación entre empresa y clientes potenciales y reales tomando las redes sociales como canal de comunicación. Cómo perciben los clientes las actividades y publicaciones, el grado de comunicación que se lleva a cabo a través de cada plataforma, las distintas reacciones que se encuentran o el nivel de participación son cuestiones tratadas en esta batería de preguntas.
- **Bloque III: Ventajas y Beneficios:** En este apartado se trata sobre la influencia de la actividad en las RSD a la hora de generar valor real y las posibilidades que puede ofrecer el social media en la estrategia de la empresa. Para ello se ha preguntado sobre la influencia de las redes sociales a la hora de cumplir objetivos, cómo queda condicionada la actividad dependiendo del tipo de producto o servicio y la eficiencia de su empleo.
- **Bloque IV: Evaluación de Riesgos:** Se ha preguntado acerca de los riesgos que se les plantean durante la actividad en las redes, cómo detectarlos y la forma más óptima de superarlo. Además se pregunta sobre identidad digital y privacidad.
- **Bloque V: Metodología de Trabajo y Políticas:** En este bloque se contempla cómo se compone el equipo encargado de la gestión de las RSD, qué estrategia de trabajo emplean y cómo la aplican, quién determina dicha estrategia y cómo se combina con las demás acciones desarrolladas por la empresa.
- **Bloque VI: Actividad en las Redes Sociales:** Este apartado analiza cómo se desarrolla la actividad en las distintas plataformas, el grado de utilización que se tiene y los recursos destinados. Para esto se cuestionan temas como la

frecuencia de actualización, el tiempo, personal implicado y demás recursos invertidos o la innovación que se pueda llegar a realizar.

- Bloque VII: Participación en las Redes: Este conjunto de preguntas está orientado a obtener información sobre las estrategias seguidas para implicar tanto de manera interna como externa en las actividades dentro del social media, así como qué tipo de incentivos se promueven para aumentar la participación.
- Bloque VIII: Monitorización de la actividad en las RSD: En este bloque se consulta si se sigue algún tipo de ejercicio de monitorización, si se emplea alguna herramienta, indicadores y si resultan eficaces.
- Bloque IX: Futuro de las Redes Sociales en la actividad profesional: Para este apartado se ha seleccionado una batería de preguntas relacionadas con la visión de futuro que tiene planteada la empresa
- Bloque X: Conclusiones: A modo de cierre, el último bloque trata de resumir experiencias obtenidas a raíz del empleo diario de las redes sociales, qué conclusiones se han extraído de la actividad en las distintas plataformas y el grado de conformidad que se tiene.

El cuestionario completo se puede ver en el **ANEXO 1**

Esta serie de preguntas ha permitido analizar las experiencias que cada, empresa dentro de su especialización, ha ido adquiriendo y las conclusiones que a posteriori ha podido obtener. Una vez conseguidos los datos de cada uno de los encuestados, se ha llevado a cabo el proceso de análisis de la investigación, cuyas conclusiones se van a poder estudiar en el siguiente punto.

5.4. Resultados del estudio de casos

Con la información de todos los participantes que han formado el estudio y siguiendo el modelo de estudio de casos generado en el capítulo anterior, se ha llevado a cabo el análisis de cada batería de respuestas y una comparación y síntesis que permita que determinar de una manera general los resultados obtenidos. Para ello, en este punto se irán mostrando las conclusiones más características de cada uno de los bloques que conforman el cuestionario, así como los demás datos obtenidos en entrevistas o mediante información pública de cada empresa.

5.4.1. Aspectos Generales

En primer lugar, el tiempo medio de participación en las redes sociales puede ser diferenciado en dos etapas: la primera etapa equivale a cuando se crea por primera vez el perfil de la empresa en una plataforma. Los participantes sitúan esta etapa en unos dos o tres años atrás. Sin embargo, la segunda etapa, que hace referencia a cuando la empresa comenzó a realizar acciones a nivel profesional dentro de la redes, se sitúa en torno al año o año y medio.

La red social que se viene empleado desde hace más tiempo es Facebook, seguida por blogs y otras plataformas internas como Moodle (entendida como una plataforma a la que se le dé un empleo interacción entre participantes incluso de manera abierta) con una media de 1 a 3 años, seguidas por Twitter, LinkedIn, Google+ o Canal Youtube, que se vienen empleando desde hace un año o menos.

Una vez las empresas se decidieron a comenzar su estrategia dentro de las RSD, se puede afirmar que el grado de satisfacción con el uso en general de estas herramientas es positivo y han coincidido además en que la actividad más conveniente para aplicar el social media es la comunicación corporativa y el impacto estratégico.

En este marco cabe destacar la motivación que les llevó a comenzar sus proyectos dentro del social media. La decisión más generalizada es que lo clientes y buena parte de la actividad que llevaban a cabo se encontraba dentro de las redes sociales lo que da lugar a un canal esencial para llegar a ellos:

“Las Redes Sociales son una herramienta más en la estrategia de marketing. Esta herramienta, ofrece nuevas maneras de promocionarse, de darse a conocer y de llegar al público, consiguiendo mantener con éste una relación a largo plazo. Su actual importancia, harían imposible no estar en ellas”,
Participante B.

Además, también supone una labor de modernización e innovación en el modelo de comunicación.

Cada empresa emplea las herramientas que ofrece el social media de una manera particular dependiendo de su sector o de su estrategia. Pero de manera global, las actividades que más se desarrollan son la comunicación corporativa, la captación de talento, comunicación interna y las labores de soporte o atención al cliente:

“Además de la comunicación corporativa, publicamos información de materiales de ayuda a los alumnos, ofertas de trabajo, Artículos y convocatorias de interés, así como interacción de alumnos y profesores en las diferentes asignaturas materias; blogs y plataformas de Moodle”, Participante C.

5.4.2. Identificación e Interactuación

En cuanto a las cuestiones de identificación e interacción, en primer lugar cabe destacar, que todos los participantes consideraron a las redes sociales como un instrumento de identificación muy eficaz, donde los clientes aceptan de una manera positiva y con interés las acciones que van realizando cada uno de ellos, resaltando la capacidad de hacer sentir al público objetivo parte de la actividad e invitarle a participar lo cual ayuda a la viralización:

“Depende del tipo de referencia que se haga: si se trata de una publicación abierta que no haga referencia a ningún evento concreto, tecnología o cliente, se tienen reacciones más dispersas de perfiles de clientes muy distintos que no permiten obtener datos muy precisos o sacar conclusiones bien acotadas. Pero si se trata de una publicación que hace referencia a un evento, o innovación o por ejemplo un caso de éxito, los clientes se ven más identificados y aunque se pueda llegar a tener menor número de comentarios, estos son más concretos y de ellos se pueden obtener mejores conclusiones”, Participante A.

Por norma, se tiene un nivel de participación alta el cual se fomenta desde la propia empresa, este hecho viene condicionado por el tipo de plataforma donde se comparta una publicación.

Además, en todos los casos, el tipo de consumidor supone uno de los factores que más influye a la hora de plantear una estrategia determinada:

“El perfil de consumidor afecta de manera destacable en nuestro caso, ya que se trata de un perfil muy específico y por tanto queda muy bien definido, esto nos permite orientar nuestra actividad según sus preferencias y adaptarnos a su actividad en las redes”, Participante E.

En este segundo bloque también se contempla la selección de personal usando como medio las plataformas especializadas para ello. En este sentido, LinkedIn es la más popular.

En cuanto a la reacción y toma de medidas de las empresas ante una situación de riesgo generada por acciones de desprestigio contra la empresa, o distintas acusaciones que puedan surgir, o reacciones negativas ante una publicación, los participantes, por lo general, tienen una planificación definida sobre las acciones que deben tomar y están mentalizadas sobre el riesgo que conlleva estar presentes en estas plataformas. El primer paso ante estas situaciones es dar una aclaración con la mayor brevedad y claridad posible, siempre manteniendo el respeto e incluso agradeciendo si se trata de una crítica constructiva:

“Normalmente siempre recibimos un feedback bastante positivo a nuestras acciones en las redes, pero en alguna ocasión es cierto que hemos encontrado alguna reacción que no esperábamos.

El departamento de marketing que gestiona las distintas acciones, está pendiente de contestar a cualquier reacción negativa que pudiera encontrarse, siempre desde la sinceridad y aportando datos positivos que confirmen nuestro buen hacer”, Participante B.

Como se ha visto, disponer de un procedimiento contra situaciones de riesgo es una acción que se encuentra más consolidada en las empresas más grandes que disponen de un equipo de marketing o gestores de actividad en las RSD más especializados. Por el contrario, como sucede en el caso de ciertos participantes de este estudio, las empresas más pequeñas no tienden contar con un plan de reducción de riesgo:

“En algunas ocasiones sí hemos recibido comentarios negativos, aunque no con intención de desprestigiarnos, sino para advertirnos sobre alguna publicación que podía ser malinterpretados o para tener cuidado con la protección de datos, en estos casos se lo agradecemos por participar de esta manera. Pero en caso de que en algún momento suframos algún ataque malintencionado, no tenemos pensado ningún plan medidas para reaccionar. ” Participante C.

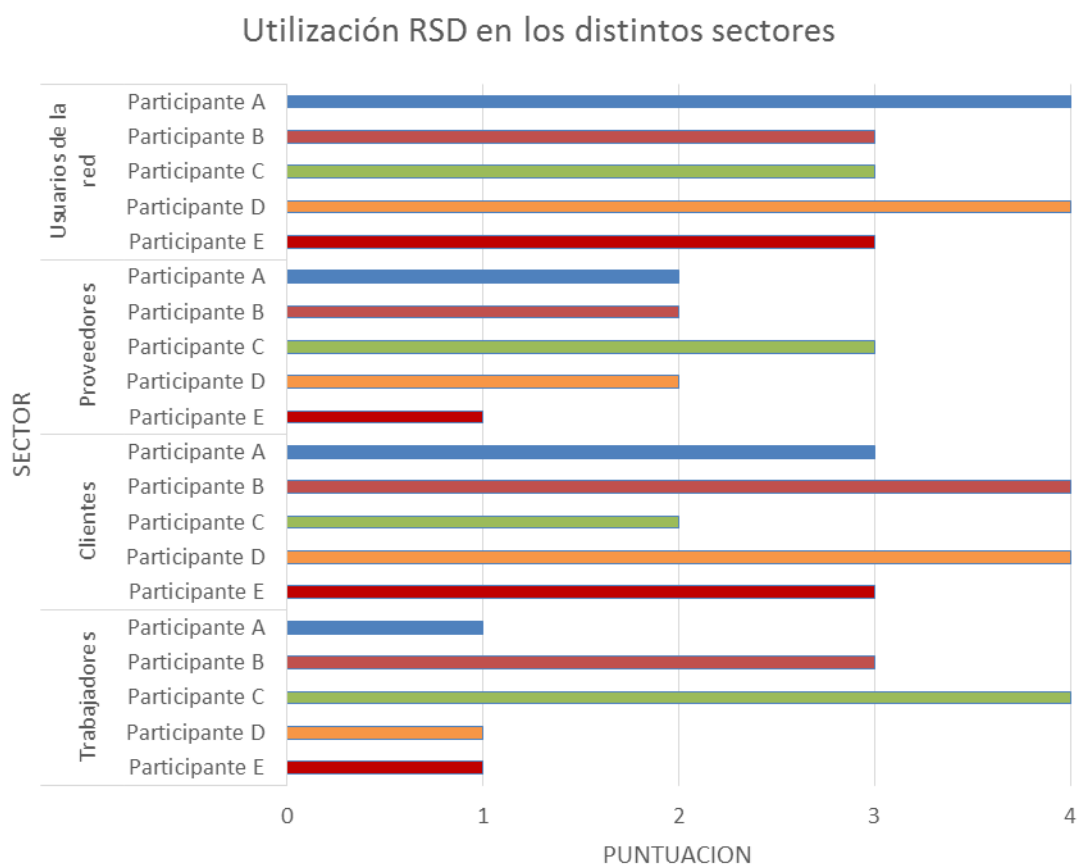


Figura 5.2: Utilización de las RSD en los distintos sectores

5.4.3. Ventajas y Beneficios

Como media, se considera que las plataformas sociales actúan como un instrumento que mejora la eficacia de la organización y están de acuerdo en que deben servir para mejorar el rendimiento de las demás actividades, tanto a nivel online como offline. Sin embargo, todos los participantes coinciden en que las redes sociales ayudan poco a cumplir los objetivos marcados por la empresa en su labor concreta. Esta afirmación coincide con lo expuesto en la parte teórica, que defiende que los beneficios generados son indirectos en su gran mayoría.

En este contexto se ha preguntado a las empresas encuestadas para qué usan las redes sociales en su estrategia. El principal cometido es mejorar la cercanía con clientes y proveedores, proporcionar un nivel de comunicación más flexible y dinámico, presentar productos, mejoras y nuevas tecnologías desarrolladas y empleadas, obtener información acerca de clientes actuales y potenciales y participar con ellos de actividades online:

“Lo que se pretende es crear una comunidad en torno a la marca, que cada persona se sienta partícipe del grupo, y que sepa que somos lo que somos gracias a él.”, Participante D

Además el tipo de producto o servicio que se ofrece condiciona claramente la estrategia y hace enfocar la actividad a un público más concreto.

En términos generales, los resultados obtenidos en las encuestas sobre las aplicaciones que una empresa da a las redes sociales son en primer lugar gestionar información, presentar nuevos productos, no estar por detrás de la competencia. En un segundo nivel de uso queda mejorar la reputación y la imagen de la empresa y colaborar con otras empresas. Y por último quedarían las acciones de ahorrar en costes, realizar un seguimiento de la competencia y vender los productos.

Además otras aplicaciones a parte de las meramente comunicativas, son:

“Ofrecer feedback sobre propuestas u opiniones que puedan publicar en foros y que permitan mejorar nuestros productos, sirve como herramienta de soporte y además como forma de buscar talento”, Participante A

5.4.4. Metodología de trabajo

En cuanto a la composición del grupo responsable de desarrollar las acciones en las redes sociales, se trata de un equipo de marketing digital, no hay un área dedicada por completo a esta tarea y por norma se tiene apoyo de *product managers*, departamento comercial, soporte, etc, los cuales aportan ideas, seguimiento y soporte a las actividades publicadas:

“Dentro del departamento de marketing de la empresa, hay un equipo especializado en marketing digital. El product manager colabora directamente con este equipo para que todas las acciones que se están desarrollando en otras áreas (comercial, RSC...) estén en línea con las que se hagan en este sector.

Además, el resto de actividades, pueden proporcionar nuevos contenidos que compartir a través de las redes, por lo que todo el equipo ha de estar al corriente del avance o evolución del producto, y su gestión.”, Participante B

El responsable en determinar las estrategias a seguir en torno a las acciones en las RSD es el director del departamento de marketing y la dirección:

“El responsable del departamento digital, ayudado por una agencia de comunicación especializada, son los encargados de presentar a los directores la estrategia digital y el rumbo que consideran sería el más óptimo para conseguir nuestros objetivos. Utilizando estudios de mercado, se logra conocer qué redes sociales son las más idóneas para llegar al público que nos interesa”, Participante D

Como se ha visto, no tiende a haber un equipo exclusivamente dedicado a las RSD, sino un grupo de marketing digital que gestionan tanto la actividad en las redes sociales, la web, plataformas internas u otras aplicaciones. No existe la figura del *community manager* sino que los propios miembros del equipo están involucrados por igual en las acciones del *social media* y en todos los casos el equipo está compuesto por un grupo pequeño de personas.

Por norma, toda la actividad la dedican los miembros de la empresa, aunque en ciertas ocasiones, sí se apoyan en empresas externas especializadas para determinadas actividades:

“Una agencia de comunicación nos ayuda en las tareas de diseño, creación de contenidos, y estrategia digital”, Participante B.

A la hora de combinar las acciones realizadas en las redes sociales se busca tener todo lo más integrado posible, pudiendo interactuar entre los medios que se empleen para reducir esfuerzos y dar una misma imagen en todos los canales:

“Se busca tener todo integrado, es decir, que desde las webs, o incluso las propias aplicaciones o software desarrollados se pueda interactuar con las redes sociales y viceversa”, Participante E.

5.4.5. Actividad en las Redes Sociales

En todos los casos, la frecuencia de uso de estas herramientas es de una o más veces al día, si se profundiza más en este aspecto los resultados obtenidos muestran que la plataforma empleada más frecuentemente y con mayor nivel de actualización es Twitter, seguido por Facebook, LinkedIn y los blogs y por último el canal Youtube y otros. Este hecho viene condicionado también por el tipo metodología de publicación de red social,

ya que redes como Twitter necesitan ser actualizadas más frecuentemente por su estilo de comunicación que LinkedIn o Youtube.

También cabe diferenciar el empleo de estas herramientas por grupos funcionales dentro de la empresa, de este modo claramente el área que más emplea las redes sociales es el departamento de marketing, tras él, le sigue recursos humanos y soporte o atención al cliente. En un tercer puesto se sitúan el área de ventas/compras y desarrollo de nuevos productos y por último se encuentran departamentos de finanzas.

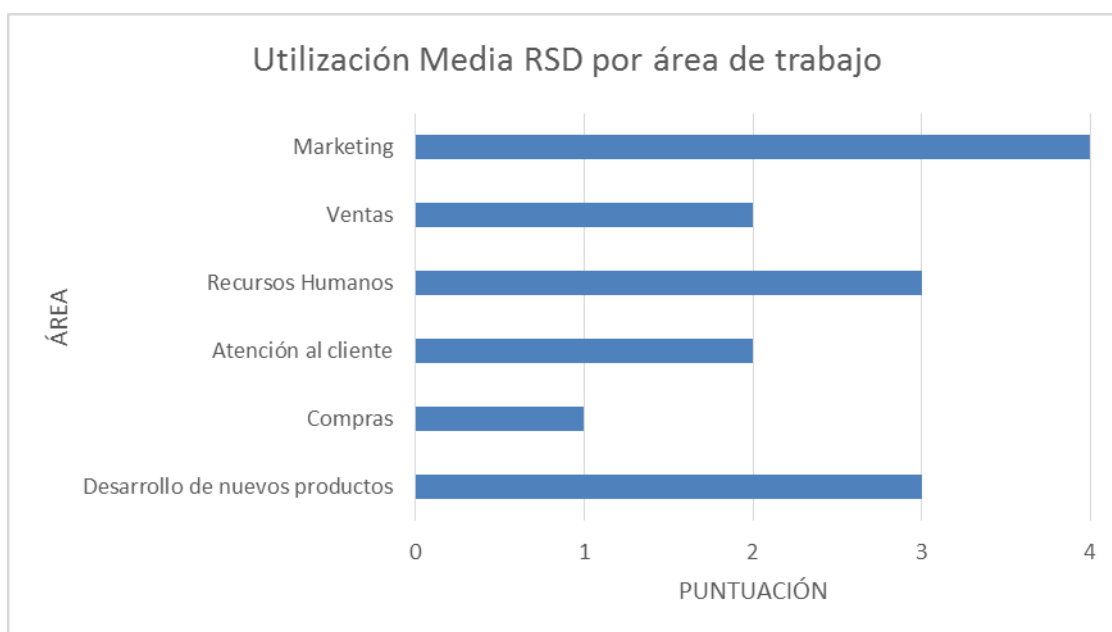


Figura 5.3: Utilización media RSD por Áreas

La utilización de las redes sociales dentro de la estrategia corporativa no supone una inversión muy elevada. El recurso más empleado es el tiempo dedicado y en ciertos casos la externalización de servicios adicionales. La inversión económica no ha sufrido un aumento considerable para estas actividades, sin embargo, en algunos casos de los encuestados sí se han experimentado nuevas incorporaciones de personal:

“A nivel de inversión temporal se destina un porcentaje del tiempo del equipo de marketing a las actividades de marketing digital y de este tiempo, aproximadamente un 30% se dedica a la gestión de redes sociales”,
Participante D

Todos los encuestados creen que necesitarían invertir más tiempo para estar completamente actualizados, este tiempo varía de una empresa a otra dependiendo del

objetivo. En cuanto a la tarea de llegar a innovar, según varias de estas empresas, sería necesario incluso crear o contratar un grupo de *community managers* dedicados a estas actividades en concreto.

5.4.6. Participación en las Redes Sociales

Las estrategias que los participantes han seguido para implicar a las demás personas de la empresa en el uso de las RSD en términos generales han sido difundir las ventajas y posibilidades que se abren, con diversos métodos:

“Se han realizado distintos webinars para explicar cómo se va a cambiar el modo de participar en las redes y se ha animado de manera interna a través del correo, intranet y pagina web a que todos participemos”, Participante A

Pero en ciertos casos, se ha promovido a sensibilizar a los miembros de la empresa e intentar hacerles sentir parte de las actividades y crear en cierto modo necesidad de participación. Sin embargo en ningún caso se promueven incentivos por su implicación.

5.4.7. Monitorización de la actividad en las RSD

No se realiza una monitorización exhaustiva de la actividad de la competencia dentro de las redes sociales.

Por otro lado, el principal indicador es la valoración que pueden hacer quienes gestionan la actividad en las plataformas, así como la reacción del público objetivo con cada acción. Pero además, hay otros medios que se utilizan como indicadores:

“Tenemos varias herramientas (Omniture, Google Analytics, resultados de los clicks...), pero esto únicamente nos proporciona valor cuantitativo. Las RSD tienen un nivel cualitativo muy importante, hasta ahora solo medible por las personas, por lo que lo realmente importante es la medición que hacen en este sentido los responsables de MK.”, Participante B.

En cuanto a herramientas informáticas empleadas para la medición de resultado y monitorización de las actividades, como se puede ver en el comentario anterior, varios de los participantes emplean aplicaciones web como Omniture [27] o Google Analytics [28]



Figura 5.4: Reporte de actividad Google Analytics

Estas aplicaciones online permiten el análisis web de un perfil determinado. Cuentan con la posibilidad de monitorizar las actividades en las redes, aportando datos sobre las publicaciones y reportando los resultados obtenidos.

La actividad en las redes sociales no se considera rentable en ningún caso ya que no reporta un beneficio económico directo, por lo tanto queda considerar su actividad como eficaz más que rentable:

“No son rentables de manera directa, es decir no generan riqueza a la empresa, pero sí pueden ser eficaces y de forma indirecta generar beneficio, si a través de ellas se captan clientes o se lleva a generar interés por un producto o servicio. Por otro lado, también son eficaces a la hora de contactar no solo con clientes potenciales sino con profesionales que puedan formar parte de la empresa.”, Participantes A.

5.4.8. Futuro de las Redes Sociales en la actividad empresarial

Se considera que muchas empresas están presentes porque sus competidores también lo están, pero desde el punto de vista de los participantes encuestados, esta motivación es errónea y lleva a desperdiciar esfuerzo y recursos. De esta manera, los encuestados sitúan su participación en este sentido proactiva, la verdadera motivación para estar presentes en el social media puede quedar resumida como:

“Más que por estar de moda, es por una tendencia tecnológica en la que todo el mundo participa y donde se mueve mucha información” Participante E

“Muchas empresas están en las redes únicamente porque sus competidores lo están. Consideran que igual que están en otros tipos de soporte, aquí también. Más allá de esto, según nuestro punto de vista, lo que están haciendo es malgastar sus esfuerzos. No es algo que esté de moda, es una herramienta que, al igual que el resto, hay que utilizar para poder llegar a los clientes”, Participante D

La concepción de futuro que tienen las empresas en su estrategia dentro de las RSD es que será uno de los puntos fuertes de la comunicación y una herramienta imprescindible en la estrategia de marketing. Parece que cada vez estará más integrada y relacionada con las demás actividades de la empresa. Pero en este sentido, hay mucha incertidumbre ya que debido a la velocidad con la que las tecnologías de la información evolucionan no se puede saber con certeza cómo va a afectar y cómo adaptarse los cambios que vayan surgiendo.

En este sentido de futuro, la inversión por lo general no aumentará en ninguno de los encuestados, en todo caso, podría ampliarse el tiempo empleado en su actividad.

5.4.9. Conclusión de los participantes

Como se ha podido comprobar en las entrevistas, los resultados obtenidos con el uso del social media merecen la pena y tienen una influencia notable en el modelo de negocio, aunque no en todos los casos es considerado como una actividad determinante.

De forma general las empresas sienten cierto temor por el riesgo que puedan provocar en la empresa en cuanto a suplantación de identidad, desprestigio, etc.

En cuanto a los aspectos negativos que conlleva su uso, destacan en primer lugar que su empleo no genera un retorno de la inversión seguro, es necesario dedicar muchos recursos de tiempo y personal y puede provocar una pérdida de control sobre la propia comunicación

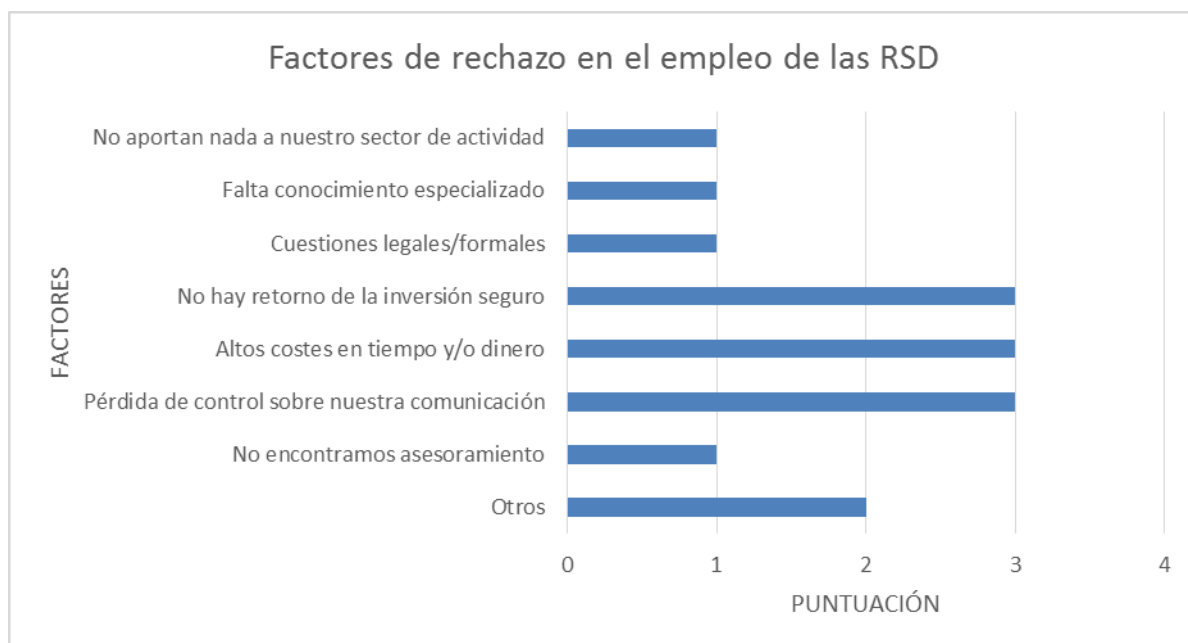


Figura 5.5: Factores de rechazo en el empleo de las RSD

5.5. Conclusiones

Una vez completado el análisis de los resultados obtenidos, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

El tiempo desde que se crea un perfil en una plataforma y el que una empresa comienza a realizar actividades profesionales dentro de ella tiene por norma una diferencia de hasta un año. Este hecho confirma la falta de comprensión sobre las aplicaciones de las RSD dentro del marco profesional que, sobre todo en un primer momento, experimentaron las empresas, lo que en general se ha expresado como una falta de confianza o cautela a la hora de invertir recursos en estos canales

Desde que empezaron a proliferar las RSD, las empresas han ido creando sus perfiles pero sin una actividad intensa o de manera prioritaria, es a partir del año 2011 cuando se comienza a trabajar en ellas con una estrategia planificada.

La motivación que ha activado las acciones profesionales en el *social media* se puede concluir que es el nuevo canal comunicativo que se presenta y que permite llegar al

público objetivo de una forma completamente novedosa e interactiva dentro de un marco de interrelación donde todos convergen.

5.5.1. Objetivo de Análisis: Identificación y Afinidad

Cabe destacar la acción de identificación que ejercen las redes sociales, ayudando a viralizar y a llegar a más audiencia. Todos los participantes encuestados coinciden que las redes sociales son un instrumento de identificación muy eficaz, que hacen sentir al público objetivo parte de la marca y un participante influyente en la actividad diaria de la empresa. Por este motivo, haciendo referencia a los objetivos de la investigación expuestos en el capítulo anterior, se puede decir que en el primer objetivo propuesto, estudiar la identificación y afinidad del público objetivo con la empresa o servicio, los resultados obtenidos son que con el empleo de las redes sociales se obtienen unos niveles de identificación altos.

5.5.2. Objetivo de Análisis: Interacción y Fidelización

Se puede afirmar que las plataformas sociales tienen el potencial de lograr un nivel de interacción muy alto, dada las distintas oportunidades y puntos de convergencia que estas ofrecen. Sin embargo, se ha visto que es difícil conseguir un grado de participación destacable y constante en el tiempo debido al esfuerzo que supone la realimentación por parte de los participantes tanto a nivel externo como corporativo. Este hecho puede deberse a que por parte de las empresas, por lo general, no emplean ningún tipo de motivación ni incentivan al público por participar en las publicaciones realizadas; ninguna de las encuestadas dispone de un plan de incentivos por la participación.

5.5.3. Objetivo de Análisis: Impacto en la Ventaja Competitiva

Como conclusión, los resultados obtenidos defienden que el empleo de las redes sociales ayuda a mejorar el rendimiento de las actividades realizadas por las organizaciones. Haciendo llegar al público adecuado las motivaciones, objetivos, procesos de innovación, y resultados e involucrando no solo a clientes, si no a proveedores, partners, etc, no solo se afianzan las relaciones, sino que permite hacer llegar el mensaje a más público, y dar la oportunidad de que conozcan las ventajas competitivas que pueden situar a una empresa en una situación adelantada al resto de competidores. De igual modo, reforzando las estrategias con el apoyo, la realimentación y la información obtenida en las redes sociales, no solo se podrá llegar a más público,

sino mejorar las propias ventajas y como se ha defendido en la parte teórica, ser capaz de maximizarlas. Sin embargo, también se ha podido extraer de los resultados la afirmación de que las redes sociales por sí misma no son capaces de aportar ventajas competitivas reales, sino que sirven de complementos a las actividades que realmente generan valor a las marcas.

5.5.4. Reducción de Riesgo

En referencia al empleo de un plan prediseñado para contrarrestar una situación de riesgo de mayor o menor magnitud, se puede concluir que por norma sí se cuenta con un plan de actuación, pero este está basado en la propia experiencia vivida por las empresas en situaciones de este tipo, por lo que las medidas son muy diversas y varían de un participante a otro dependiendo del tipo de especialidad que desarrollan.

Por tanto las RSD pueden ser consideradas herramientas que mejoran la eficacia comunicativa de la empresa y ayudan a reforzar las demás actividades llevadas a cabo. Sin embargo, las RSD no contribuyen a conseguir los objetivos globales de la labor de la empresa

Como se puede comprobar, las redes sociales se están convirtiendo en uno de los canales por excelencia entre empresas y clientes, su uso es continuo e intenso en donde un nivel alto de actualización es de gran importancia, la media es de varias veces al día.

No se considera que las redes sociales sean realmente rentables, sin embargo sí pueden ser efectivas a la hora de conseguir objetivos concretos que indirectamente creen beneficios. Además, el uso básico del social media por parte de las empresas no comporta un gasto destacable más allá del tiempo empleado en su gestión.

Mirando al futuro, se tiende a centralizar todas las acciones, a ser capaces de integrar y relacionar las RSD con las demás actividades de la empresa.

6 Conclusiones

6.1. Introducción

En este capítulo se va a llevar a cabo una revisión de este tiempo de desarrollo del proyecto para analizar las principales dificultades que se han ido presentando a medida que iba avanzando así como las posibles vías de continuación del proyecto y las conclusiones finales.

En todo el tiempo de trabajo empleado para el desarrollo de este proyecto, han surgido obstáculos de distinta magnitud y naturaleza. Una vez concluido, se ha hecho balance de estas dificultades, cómo se han abordado y cómo han influido a la hora de diseñar cada etapa de trabajo.

A la hora de diseñar el estudio de casos, el primer paso es definir el modelo del estudio que se va a emplear, este proceso contiene una complejidad muy alta sujeta y depende de manera muy notable de las metas planteadas. Existen una gran variedad de modelos de estudios de casos enfocadas al tipo de objetivo que se tenga y una ciencia que aborda con profundidad esta metodología de estudio. Debido a su complejidad, se ha tenido que profundizar en esta materia para poder discernir qué tipología era la más adecuada para este proyecto siempre procurando no centrarse en este asunto como objetivo del proyecto, sino utilizarlo como herramienta de estudio. Después de considerar las opciones que más se aproximan al objetivo de este trabajo, se ha decidido emplear el modelo que se expone en el capítulo de Metodología del Estudio de Casos. Además al conseguir concretar esta parte del proyecto, ha permitido tener un modelo predefinido no solo para este trabajo, sino para posibles continuaciones o estudios dedicados al mundo del *social media* desde un punto de vista analítico.

Otro aspecto que ha supuesto una dificultad a resaltar es el diseño del cuestionario del Estudio de Casos. Para su implementación ha sido necesario en primero lugar realizar un ejercicio de empatía con respecto a las personas cuestionadas ya que es necesario tener en cuenta que disponen de un tiempo limitado para la realización de la entrevista y no disponen en muchas ocasiones de todas las respuestas. De la misma manera, tampoco se puede realizar una entrevista demasiado densa o larga o continuamente requiriendo su participación, además también hay que considerar el secreto profesional y que no se disponga de un acceso a toda la información requerida. Debido a estos factores, ha sido necesario adaptar el cuestionario y tener en cuenta que no se podía obtener toda la información que se desearía y conseguir los datos más eficaces posibles con las limitaciones obtenidas. Sin embargo, estas dificultades presentadas han permitido ser más conscientes del flujo de trabajo de los participantes, de la prioridad que dan a estas actividades y de su grado de disponibilidad pudiendo ser plasmado en los resultados.

Una de las dificultades más importantes ha sido la búsqueda de participantes en el estudio de casos. Los motivos por los que las empresas no han participado han sido diversos; el principal motivo ha sido la negativa a dar datos propios de la empresa y

mostrar su estrategia y consideraciones en las redes sociales. En otros casos era debido a que no realizaban una actividad suficiente como para aportar datos, falta de disponibilidad, etc. Sin embargo, con las empresas que han estado dispuestas a participar del estudio se han podido obtener un resultado heterogéneo y de gran interés, que dado lugar a unas conclusiones objetivas y que plasman la realidad.

La aplicación de las redes sociales al mundo empresarial es una actividad todavía en formación y son pocas las empresas con experiencia en este campo y que dispongan de una estrategia completamente definida y funcional. Por este motivo, la búsqueda de datos empíricos en este campo se complica, tanto por la falta de información publicada y documentada, como por la privacidad de los datos sobre una actividad de la que aún se sigue dudando sobre su funcionamiento y no disponen de una aplicación y eficacia demostradas. Es por este motivo por el que este proyecto puede dar claridad e información real e incluso servir de apoyo a aquellas empresas que necesiten una base de la que partir para iniciar su actividad en las RSD.

También cabe presentar las líneas futuras de trabajo para continuar con este proyecto con el objetivo de ampliar los conocimientos y experiencias adquiridos en esta materia o servir de base para estudios posteriores.

Con el fin de conseguir unos resultados más heterogéneos, una de las continuaciones posibles sería realizar el estudio con más participantes. Poder ampliar el número de encuestados permitiría dar una visión más global de la evolución que están experimentando las empresas en el mundo de las redes sociales y obtener unas conclusiones más generalizadas.

Otra posible variación que podría emplear como base este trabajo sería aplicar este estudio a una empresa concreta y profundizar de manera más específica en ella. De este modo, se puede conseguir un estudio personalizado enfocado en las necesidades y particularidades tanto de la empresa como de su sector específico. Para ello, el primer paso debería ser una actitud de colaboración más abierta de parte del participante que permitiera profundizar en datos más concretos y políticas propias. Este tipo de variante que se propone podría ser beneficiosa tanto por parte de la realización del estudio como por parte de la compañía estudiada, ya que podría servir como un ejercicio de evaluación y propuesta de mejoras para la actividad en el Social Media para la propia empresa.

En este sentido, otra propuesta de continuación es enfocar el proyecto a un sector profesional más concreto, no tan amplio como puede ser el de las tecnologías de la información, de tal modo que se tenga en consideración las particularidades del sector, el papel que juegan las empresas en este y cómo se pueden adaptar la actividad en las redes sociales a unos objetivos concretos comunes para todos los participantes. De este modo se podrían obtener conclusiones específicas y adaptar las acciones en el *social media* a unos requerimientos más concretos.

Por último, una actividad de gran interés sería combinar el impacto de las redes sociales en la empresa con otras características presentes en las TICs, como puede ser la co-creación, la movilidad, la interrelación entre tecnologías, etc. De esta manera, se puede estudiar cómo se relacionan todos estos conceptos en el marco profesional, cómo se pueden gestionar de manera eficaz y centralizada y cómo afectaría al rendimiento y al logro de objetivos por parte de las compañías.

6.2. Conclusiones Finales

En líneas generales, se puede decir que el presente proyecto cumple de manera óptima las expectativas fijadas al comienzo del mismo, en primer lugar realizando un trabajo teórico sobre la influencia de la redes sociales en las empresas y en segundo lugar, realizando un estudio de casos que permita contrastar la información obtenida y dar un punto de visto empírico al proyecto.

En la primera etapa del proyecto, se ha realizado una introducción en el ámbito de la web 2.0, qué herramientas aporta y cómo emplearlas en el mundo profesional. Una vez se ha tenido una visión global esta tecnología, se ha centrado el estudio en analizar el impacto de las redes sociales en la ventaja competitiva dentro del sector profesional, qué ventajas e inconvenientes aporta, cómo reducir los riesgos y potenciar los beneficios para conseguir una ventaja real que aporte valor a la empresa.

La segunda parte ha consistido en realizar un estudio de casos práctico. En la primera etapa se ha diseñado la metodología del estudio para, en segundo lugar, realizar la entrevista y aplicar el estudio a cinco empresas pertenecientes al sector de las TIC.

De esta manera, tras realizar el trabajo, se puede afirmar que en términos globales se han conseguido abordar de manera óptima los objetivos marcados, es decir, realizar un estudio de las redes sociales desde un punto de vista profesional y analizar con datos empíricos qué impacto tiene la presencia de las empresas en el mundo del *social media* en términos de ventaja competitiva, innovación y reducción de riesgos.

Aplicando los resultados obtenidos en ambas partes del proyecto, se ha podido obtener una visión del estado actual de las empresas en el marco de las RSD y se han obtenido pautas y conclusiones, tanto a nivel teórico como práctico que puedan ser tenidas en consideración a la hora de desarrollar la actividad profesional en áreas muy diversas del sector TIC.

Cabe agradecer la importante aportación a este proyecto de las empresas que han participado en el estudio, sobre todo a aquellas personas que dentro de ellas han aportado su conocimiento, experiencia y profesionalidad. Gracias a su implicación se ha podido realizar este trabajo y obtener los resultados previstos.

Desde el punto de vista personal, este proyecto no solo me ha aportado nuevos conocimientos acerca de las redes sociales y tecnologías de la información, sino que he podido conocer su comportamiento y aplicaciones reales, descubrir su potencial y ser consciente de la evolución que están experimentando y cómo también están haciendo evolucionar no solo a las empresas, sino a toda la sociedad.

Además me ha permitido acercarme a distintas empresas y descubrir cómo se desarrolla su actividad, cuáles son sus objetivos y preocupaciones, lo cual me ha aportado la experiencia de conocer distintas mentalidades y métodos de trabajo, hecho difícilmente adquirible y con una importante aplicación personal en el mundo laboral.

7

Bibliografía

7.1. Referencias bibliográficas

- [1] Observatorio Tecnológico: <http://recursostic.educacion.es/observatorio/web/es/home>
- [2] Isabel Ponce, “*Monográfico: Las Redes Sociales*”, Observatorio Tecnológico. <http://recursostic.educacion.es/observatorio/web/es/internet/web-20/1043-redes-sociales>
- [3] Twitter: <https://twitter.com/>
- [4] Lisa Brown, “*The New Conversation: Taking Social Media from Talk to Action*”, Harvard Business Review, 2011
- [5] Tim O'Reilly “*What Is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software*” 2005
- [6] 5PM: <http://www.5pmweb.com/>
- [7] Teambox: <http://teambox.com/>
- [8] Facebook: <http://www.facebook.com/>
- [9] Ethority, “*Social Media Prisma*”. www.ethority.de/weblog/social-media-prisma/ . Septiembre 2010.
- [10] Pirámide SEO: <http://seo-web.es/seo-contenidos/proyectos-seo/>
- [11] Rick Levine, Christopher Locke, “*The Cluetrain Manifesto*”, 1999
- [12] LinkedIn: <https://www.linkedin.com/>
- [13] Foursquare <https://foursquare.com/activity>
- [14] Raphael Amit, Christoph Zott, “*Business Model Innovation: Creating value in times of change*”, IESE Business School. July, 2010
- [15] Paypal: <https://www.paypal.com/>
- [16] Yammer: <https://www.yammer.com/>
- [17] Karen Popovich, Injazz J. Chen “*Understanding customer relationship management (CRM)*”, Department of Operations Management and Business Statistics,

College of Business Administration, Cleveland State University, Cleveland, Ohio, USA, 2003

[18] Paul Greenberg, *“The impact of CRM 2.0 on customer insight”*, Emerald, 2010

[19] Ann E.Schlosser, Sharon Shavitt, Alaina Kanfer, *“Survey of Internet users' attitudes toward Internet advertising”*, Diciembre 2000

[20] Michael E. Porter. *“Competitive Strategy. Techniques for analyzing industries and competitors”*, 1980

[21] BITS/The Financial Services Roundtable: <http://www.bits.org/>

[22] Phising: <http://www.microsoft.com/es-es/security/online-privacy/phishing-symptoms.aspx>

[23] Click-jacking <https://www.owasp.org/index.php/Clickjacking>

[24] Nicholas G. Carr *“It doesn't matter”* Harvard Business, 2010

[25] Robert K. YIN, *“Case study method”*, 2011

[26] Linda G. Morra, Amy C. Friedlander, *“Case Study Evaluations”* The World Bank, Washington D.C. 1990

[27] Omniture: <http://www.omniture.com/press/455>

[28] Google Analytics: <http://www.google.com/analytics/>

[29] Google+: <https://plus.google.com/>

[30] Francisco J. Mata, *“Information technology and sustained competitive advantage: a resource-based analysis”* Graduate School of business Texas A&M University College Station, U.S.A. 2012

[31] Boyd, D. Y Ellison, N, *“Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship”*, Journal of computer-mediated communication, 2007

Dawn Iacobucci, “Social Networking for Competitive Advantage” Vanderbilt Owen Business School, Abril 2007

Nigel Melville, Kenneth L. Kraemer, Vijay Gurbaxani “Information Technology and Organizational Performance: An Integrative Model of IT Business Value” 2004

Rabiah Eladwiah Abdul Rahim, Juraifa Jais and Salina Daud. “*Business Innovation through Value Creation in E-business*” 2008

Sharon Shavitt, Patrick Vargas, and Pamela Lowrey “*Exploring the Role of Memory for Self-Selected Ad Experiences: Are Some Advertising Media Better Liked Than Others?*” University of Illinois at Urbana-Champaign, Diciembre 2004

Bernd W. Wirtz, Oliver Schilke and Sebastian Ullrich, “*Strategic Development of Business Models Implications of the Web 2.0 for Creating Value on the Internet*”, 2010

Pierre R. Berthon, Leyland F. Pitt, Kirk Plangger, Daniel Shapiro, “Marketing meets Web 2.0, social media, and creative consumers: Implications for international marketing strategy”, Kelley School of business Indiana, 2012

Fuchs, C. “*Internet and society: social theory in the Internet age*”, Routledge 2008

Castelló, A. “*Estrategias empresariales en la Web 2.0. Las Redes Sociales Online*”, Editorial Club Universitario, 2010

Edgar Castro Monge, “*El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas*”, Escuela Ciencias de la Administración Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica, 2010

Yin, R, "*Case Study Research: Design and Methods*". Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 1994

Gregorio Rodríguez Gómez, Javier Gil Flores, Eduardo García Jiménez, "*Metodología de la investigación cualitativa*", 1999.

Bengtsson, M., Boter, H. Y Vanyushyn, V. "*Integrating the Internet and Marketing Operations - A Study of Antecedents in Firms of Different Size*", International Small Business Journal, 2007

Christodoulides, G. "*Branding in the post-internet era*", Marketing Theory, 2009

McAfee, Andrew; "*Enterprise 2.0: New Collaborative Tools for Your Organization's*", Toughest Challenges; Boston, Harvard Business School Publishing, 2009.

Boid Danah y Ellison Nicole, "*Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship*", 2007

Celaya Javier, "*Impacto de las tecnologías Web 2.0 en la comunicación cultural*", 2010

McAfee Andrew, *Enterprise 2.0: "The Dawn of Emergent Collaboration"* MITSloan Management Review 47, 2006

Roberts Roger, Chui Michael y MILLER Andy; "*Six ways to make Web 2.0 work*. The McKinsey Quarterly", febrero 2009

Villareal, O. & Landeta, J, "*El estudio de Casos como metodología de investigación científica en Economía de la Empresa y dirección Estratégica*". Universidad del País Vasco. 2007

Gummesson, E. "*Qualitative methods in management research*". Sage Publications, London 2000

Langley, A. & Royer, I.; "*Perspectivas on Doing Case Study Research in Organizations. Management*", 9 (3), 73-86. 2006

Wellman, B, “*Computer Networks as Social Networks*”. *Science*, 293(14), 2031-2034. 2001

Ahn, T., Ryu, S. & Han, I. “*The impact of the online and offline feature on the user acceptance of Internet shopping*”. *Electronic Commerce Research and Applications*, 3, 405-420. 2004

Bhattacharjee, A. “*Acceptance of e-commerce services: The case of electronic rokerages. IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics – Part A*”: *Systems and Humans*, 30(4), 411-420. 2000

Cachia, R. “*Los sitios de creación de redes. Aspectos sociales. Telos: Cuadernos de Comunicación, Tecnología y Sociedad*”, 69-84. 2008

Hernández, B., Jiménez, J. & Martín, M. J. “*Influencia de las TIC en la gestión de la información empresarial*” (pp. 1972-1986). En *Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro*. España: Universidad de la Rioja. 2007

Inteco. “*Estudio sobre la privacidad de los datos personales y la seguridad de la información en las redes sociales online*” Instituto Nacional de Tecnología de la Comunicación y Agencia Española de Protección de datos, 2009

Willis, T., Coovert, D., Nelson, C., Spector, P., Rohrer, D. & Shimizu, T. “*An Evaluation of the Technology Acceptance Model as a Means of Understanding Online Social Networking Behavior*”. Tesis doctoral, University of South Florida, Department of Psychology, Florida. 2008

ANEXO 1:

Cuestionario del

Estudio de Casos

Cuestionario del Estudio de casos

1. Bloque I: Aspectos generales

- ¿Cuánto tiempo lleva utilizando alguna de estas herramientas?
 - o Menos de un mes
 - o Entre uno y seis meses
 - o Entre seis meses y un año
 - o Más de un año

- ¿Cuál es su grado de satisfacción general con estas herramientas?
 - o Completamente satisfecho
 - o Satisfecho
 - o Insatisfecho
 - o Completamente insatisfecho

- ¿Qué herramientas son las más adecuadas?
 - o Redes sociales
 - o Wikis
 - o Blogs
 - o Plataformas software colaborativas de fabricante.

- ¿Dónde cree que es más conveniente el uso de la social media?
 - o Reclutamiento y selección
 - o Aprendizaje y formación
 - o Comunicación
 - o Impacto estratégico

- ¿Cuánto tiempo llevan utilizando cada una de las siguientes Redes Sociales en la empresa?

	No usamos	Menos de 1 año	1-3 años	Más de 3 años
Facebook				
Twitter				
Google +				
LinkedIn				
Blogs				
Tuenti				
Canal Youtube				
Otras				

- ¿Desde hace cuánto tiempo están usando en su empresa las RSD dentro de la estrategia de marketing?
- ¿Por qué se tomó la decisión de usar las RSD?
- ¿Se emplean las RSD para otras actividades que no sean comunicación corporativa? P.e. Soporte, tutoriales, etc

2. Bloque II: Identificación e interacción

- ¿Qué influencia tienen estas plataformas como instrumento para la identificación y la selección de los profesionales?
 - o Muy alta
 - o Alta
 - o Baja
 - o Muy baja

- ¿Qué redes sociales consultan más para la selección de personal?
 - o Twitter
 - o Facebook
 - o LinkedIn
 - o Otras

- Indique el grado de utilización de las Redes Sociales para comunicarse con los siguientes sectores.

	1	2	3	4
Trabajadores				
Clientes				
Proveedores				
Usuarios de la red				

- ¿Cómo cree Usted que influye el tipo de consumidor que tiene su empresa en el uso o no de las RSD dentro de su estrategia de marketing?

- ¿Cómo perciben sus clientes la actividad en RSD?

- ¿Qué tipo de reacción tienen los consumidores - clientes frente a las acciones que realiza en RSD?

- ¿En general, cómo ha sido la reacción por parte de los consumidores - clientes frente a sus acciones en RSD?

- Si ha habido alguna reacción negativa frente a una acción o un producto/servicio, ¿cómo la ha gestionado?
- ¿Cuál es el nivel de apertura / participación del público objetivo?

3. Bloque III: Ventajas y beneficios

- ¿Qué influencia tienen estas plataformas como instrumento para mejorar la eficacia y la productividad de la organización?
 - o Muy alta
 - o Alta
 - o Baja
 - o Muy baja
- ¿Creen que las plataformas online deben servir para ser más eficientes en el trabajo offline?
 - o Totalmente de acuerdo
 - o De acuerdo
 - o En desacuerdo
 - o Totalmente en desacuerdo

- ¿Cuáles son las expectativas por las que su empresa ha incorporado el uso de las Redes Sociales a su actividad?

	1	2	3	4
Ser pioneros, liderar el sector e ir por delante de nuestros competidores.				
Ahorrar en costes				
Gestionar el conocimiento				
Mejorar la reputación y/o imagen				
Realizar un seguimiento de los competidores				
Colaborar con otras empresas				
Presentar nuestros productos				
Nos ayuda a conseguir los objetivos/misión de la empresa				
Vender nuestros productos				
Presentar nuestras novedades o aumentar la eficiencia				
Nos permite no estar por detrás de la competencia				
Conseguir información de los usuarios como respuesta a nuestra actividad Social Media				

- Valore del 1 al 4 en qué medida se han cumplido las expectativas analizadas en el punto anterior.

	1	2	3	4
Ser pioneros, liderar el sector e ir por delante de nuestros competidores.				
Ahorrar en costes				
Gestionar el conocimiento				
Mejorar la reputación y/o imagen				
Seguimiento de los competidores				
Colaborar con otras empresas				
Presentar nuestros productos				
Vender nuestros productos				
Conseguir información de los usuarios como respuesta a nuestra actividad Social Media				
Presentar nuestras novedades				
Aumentar la eficiencia				
Nos permite no estar por detrás de la competencia				
Nos ayuda a conseguir los objetivos/misión de la empresa				

- ¿Cómo afecta el uso de las Redes Sociales a los beneficios de su empresa?
 - o Han aumentado.
 - o Han disminuido.
 - o No se ha percibido ningún cambio que pueda ser debido al uso de las redes sociales.
 - o No hemos analizado esta información, pues no es importante.
 - o No hemos analizado esta información, pues no sabemos cómo hacerlo.

- ¿Cuánto cree que han ayudado las Redes Sociales a cumplir los objetivos de la empresa?
 - o Nada
 - o Poco
 - o Algo
 - o Mucho

- ¿Para qué usan las RSD en su estrategia de marketing?

- ¿Cree que el tipo de producto o servicio que su empresa ofrece condiciona el uso de las RSD como parte de la estrategia de marketing?

- ¿Qué otras posibilidades que pueden ofrecer las RSD propondrías?

4. Bloque IV: Evaluación de Riesgos

- ¿Qué importancia tiene la identidad digital?
 - o Muy importante
 - o Importante
 - o Poco importante
 - o Nada importante

- ¿Qué peligros tiene para la seguridad en la empresa la social media?
 - o Muy alto
 - o Alta
 - o Bajo
 - o Muy bajo

- ¿Hasta dónde debe llegar la privacidad?

- ¿Crees que la social media es una herramienta a tener en cuenta en la estrategia de formación?
 - o Totalmente de acuerdo
 - o De acuerdo
 - o En desacuerdo
 - o Totalmente en desacuerdo

5. Bloque V: Metodología de Trabajo y Políticas

- ¿Cómo está compuesto el equipo que en la empresa se encarga de la gestión y seguimiento de las RSD?

- ¿Cómo se gestionan en su empresa las acciones de marketing en RSD?

- ¿Cómo y quién determina las estrategias a seguir en torno a las acciones en RSD?

- Dentro del departamento de marketing en la empresa, ¿cómo se gestionan las acciones de marketing digital? ¿Existe un equipo especializado en esto?

- ¿Se tiene una persona encargada únicamente de las labores de *Community Manager*?

- ¿Externalizan algún tipo de servicio referente al marketing digital con una agencia especializada o con una empresa?

- ¿Cómo combina las acciones realizadas en RSD con otros soportes y medios?

6. Bloque VI: Actividad en las Redes Sociales

- ¿Con qué frecuencia utiliza estas herramientas?
 - o Una o más veces al día
 - o Dos o tres veces a la semana
 - o Una vez al mes
 - o Menos de una vez al mes
- ¿Con qué frecuencia utiliza estas herramientas?
 - o Una o más veces al día
 - o Dos o tres veces a la semana
 - o Una vez al mes
 - o Menos de una vez al mes
- ¿Cree que su organización tiene una orientación hacia la gestión de personas en red, donde prima la innovación?
 - o Totalmente de acuerdo
 - o De acuerdo
 - o En desacuerdo
 - o Totalmente en desacuerdo

- Indique qué nivel de uso realizan en su empresa de las siguientes Redes Sociales.

	1	2	3	4
Facebook				
Twitter				
Google+				
LinkedIn				
Blogs				
Tuenti				
Canal Youtube o Otras				

- ¿Con que frecuencia actualizan las Redes Sociales?

	Diariamente intensivo	1 o varias veces a la semana	1 o varias veces al mes	De manera esporádica
Facebook				
Twitter				
Google +				
LinkedIn				
Blogs				
Tuenti				
Canal Youtube				
Otras				

- Indique el grado de utilización de las Redes Sociales en función de las siguientes secciones:

	1	2	3	4
Recursos Humanos o Marketing				
Ventas				
Atención al cliente				
Compras				
Desarrollo de nuevos productos				
Finanzas/Accionistas				

- ¿Qué recursos destina a la utilización de RSD dentro de su estrategia de marketing?
- ¿Cómo ha sido el comportamiento de su inversión en marketing en RSD con respecto a hace un año?
- ¿Cuánta necesidad de actualización es necesaria en las plataformas sociales?
- ¿Cuánto tiempo sería necesario invertir realmente para estar actualizado?
- ¿Cuánto tiempo sería necesario invertir realmente para llegar a innovar?

7. Bloque VII: Participación en las Redes Sociales

- ¿Cree conveniente incentivar la proliferación de entornos personalizados de aprendizaje social?
 - o Totalmente de acuerdo
 - o De acuerdo
 - o En desacuerdo
 - o Totalmente en desacuerdo
- ¿Qué estrategias se han seguido para implicar a las demás personas de la empresa en el uso de las RSD?
- Participación interna: ¿Qué incentivos se proponen a quien participa?

8. Bloque VIII: Monitorización de la actividad en las RSD

- ¿Analizan de forma constante la información aportada por los usuarios de las Redes Sociales, a partir de la actividad Social Media de la empresa?
 - o Si
 - o No
 - o Sí, pero no habitualmente
- ¿Cómo utiliza las RSD para monitorizar a su competencia?
- ¿Qué indicadores utiliza para medir los resultados en RSD?
- ¿Qué herramientas utilizan para medir los resultados de las acciones en RSD?
- ¿Usa alguna herramienta informática?

- ¿Cuándo es rentable una actividad de marketing en RSD? ¿y eficaz?
- ¿Son las actividades de marketing que realiza en RSD rentables? ¿Eficaces?

9. Bloque IX: Futuro de las RDS en la actividad profesional

- ¿Considera que las empresas están haciendo acciones de marketing en las RSD porque está de moda?
- ¿Cómo cree que en un futuro será el uso de las RSD dentro de su estrategia de marketing?
- En comparación con la inversión en otros medios, ¿cree que en un futuro las inversiones en RSD serán superiores?
- RSD y movilidad geográfica: ¿Opina que tiene potencial el empleo de la geolocalización en las redes sociales?
- ¿Tienen alguna idea de futuro en lo que respecta a la gestión de las Redes Sociales?
 - o Tenemos pensado ampliar los recursos dedicados a la publicación en redes sociales.
 - o Nos gustaría ampliar el número de redes sociales en las que estamos presentes.
 - o No ha supuesto ningún cambio, por tanto, no seguiremos haciendo uso de ellas.
 - o Mantendremos el mismo nivel de participación que tenemos actualmente

10. Bloque X: Conclusiones

- Indique del 1 al 4, el grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

	1	2	3	4
Los resultados obtenidos con el uso del Social Media no merecen el esfuerzo realizado				
Considero que el Social Media influye en mi modelo de negocio				
Considero que el Social Media es determinante en mi modelo de negocio				
Considero que el uso del Social Media es una moda pasajera				
Siento temor por el riesgo que puede provocar en mi empresa (Robo de identidad, sustracción de información privada, etc)				
Queremos ampliar en un futuro, el alcance y/o los recursos dedicados al Social Media				
Queremos reducir en un futuro el alcance y/o los recursos dedicados al Social Media				

- ¿Cuáles son los motivos principales por los que no utiliza Redes Sociales?

	1	2	3	4
No aportan nada a nuestro sector de actividad				
Falta conocimiento especializado				
Cuestiones legales-formales				
No hay retorno de la inversión seguro				
Altos costes en tiempo y/o dinero				
Pérdida de control sobre nuestra comunicación				
No encontramos asesoramiento				
Otros				

